Kommunikationspolitik des Tourismuslandes Schweiz auf dem deutschen Reisemarkt

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Walter Hagmann von Mosnang / Schweiz
Lic. oec. HSG

1984

KOMMUNIKATIONSPOLITIK DES TOURISMUSLANDES SCHWEIZ AUF DEM DEUTSCHEN REISEMARKT

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Walter Hagmann von Mosnang / Schweiz
Lic. oec. HSG

1984

Dissertation der Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität München

Referent: Professor Dr. Georg Walterspiel
Korreferent: Professor Dr. Eugen Leitherer

Promotionsschlussberatung: 25. Juli 1984

VORWORT

Die ersten Anregungen zu dieser Arbeit erhielt ich während meiner Praktikantenzeit bei der Schweizerischen Verkehrszentrale in Zürich. Dort wurde ich erstmals auf die Kommunikationsprobleme aufmerksam, die die schweizerische Tourismuswirtschaft sehr oft mit dem deutschen Reisemarkt bekundet. Die Probleme im kommunikativen Bereich des Tourismus-Marketing wurden mir auch von verschiedenen Vertretern des schweizerischen Tourismus bestätigt, was mich bewog, die vorliegende Arbeit zu schreiben. In diesem Sinne soll die Arbeit einen kleinen Beitrag leisten, die Kommunikationspolitik schweizerischer Tourismusunternehmen effizienter auf den deutschen Reisemarkt auszurichten.

Die Thematik der Arbeit brachte es mit sich, dass ich mit vielen Tourismusfachleuten in Kontakt getreten bin, die mir in Diskussionen wertvolle Hinweise gaben oder mir bei der Beschaffung von Informationen behilflich waren. Namentlich möchte ich unter diesen Tourismusexperten Herrn Dr. Schmidhauser vom Institut für Fremdenverkehr + Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen und Herrn Geissler von der Schweizerischen Verkehrszentrale in Zürich erwähnen.

Zu Dank verpflichtet ist der Verfasser Herrn Dr. Georg Bader von der Universität München, der mit vielen wertvollen Ratschlägen die Doktorandenzeit erleichtert hat.

Zu grösstem Dank verpflichtet bin ich Herrn Professor Dr. Georg Walterspiel, der sich zuvorkommenderweise bereit erklärt hat, mich als Doktoranden anzunehmen und mir während meiner Arbeit immer die Hilfe eines verehrten Doktorvaters zukommen liess.

Ferner möchte ich Herrn Professor Dr. Eugen Leitherer danken, der sich freundlicherweise bereit erklärt hat, das Korreferat zu übernehmen.

Mein zutiefst empfundener Dank gilt meiner Frau Ingeborg und meiner Tochter Olivia. In ihnen fand ich den notwendigen familiären Rückhalt zur Vollendung meiner Arbeit. Ihnen sei, wie meinen Eltern, die mir das Studium ermöglicht haben, diese Arbeit gewidmet.

St. Gallen, im Februar 1984

Walter Hagmann

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41544309_0002

INHALTSVERZEICHNIS

		Seite
	VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	X
	VERZEICHNIS DER TABELLEN	XI
	ABKUERZUNGSVERZEICHNIS	XII
1.	EINLEITUNG	
1.1.	Grundgedanken zur Thematik der Arbeit	1
1.2.	Aufbau der Arbeit	2
2.	DER DEUTSCHE REISEMARKT	
2.1.	Begriffliche Abgrenzung	4
2.2.	Die Marktsituation auf dem deutschen Reisemarkt	6
2.2.1.	Die Nachfrageseite	6
2.2.1.1.	Marktdaten des deutschen Reisemarktes	10
2.2.1.1.1.	Marktpotential	10
2.2.1.1.2.	Marktvolumen	12
2.2.1.1.3.	Marktanteil	14
2.2.1.2.	Nachfragebedingte Konsequenzen für das Tourismusland Schweiz	17
2.2.2.	Die Angebotsseite	18
3.	DAS TOURISMUSLAND SCHWEIZ	
3.1.	Die Tourismuspolitik der Schweiz	18
3.2.	Der Begriff der Kommunikationspolitik in der Tourismuspolitik	21
3.3.	Das Schweizerische Tourismuskonzept	22
3.3.1.	Die Kommunikationspolitik der Schweizerischen Verkehrzentrale (SVZ)	22
3.3.1.1.	Vertretungsrecht	22
3.3.1.2.	Konzentrationspflicht	22
3.3.1.3.	Koordinationsaufgabe	23
3.3.1.4.	Auftrag zur touristischen Kommunikation	23
3.3.1.5.	Langfristige Finanzierungssicherung	23
3.4.	Tourismuspolitik der Regionen und Kantone	24

		Seite
3.5.	Tourismuspolitik auf der Ebene des Tourismusortes	26
3.6.	Unternehmenspolitik im Tourismus	32
3.6.1.	Ermittlung und Beurteilung der externen und internen Unternehmenssituation	32
3.6.1.1.	Wertvorstellungen des Unternehmers oder der Führungsgruppe	34
3.6.1.2.	Unternehmensanalyse	34
3.6.1.3.	Umweltanalyse und -prognose	35
3.6.2.	Inhalt der Unternehmenspolitik (Unternehmensleitbild)	36
3.6.2.1.	Unternehmenskonzept	38
3.6.2.2.	Führungskonzept	39
3.6.3.	Die Führung von Tourismusunternehmen in der Schweiz	40
3.7.	Das touristische Angebot der Schweiz	43
3.7.1.	Angebotsfaktoren mit Einfluss auf den Tourismus	43
3.7.2.	Die touristische Angebotskapazität der Schweiz	45
3.7.2.1.	Hotellerie	46
3.7.2.1.1.	Hotels	46
3.7.2.1.2.	Kurbetriebe	50
3.7.2.2.	Parahotellerie	51
3.7.2.3.	Verpflegungsstätten	52
3.7.2.4.	Oeffentliche Verkehrsmittel	53
3.7.2.4.1.	Eisenbahn	53
3.7.2.4.2.	Reisepost	54
3.7.2.4.3.	Flugverkehr	54
3.7.2.5.	Privatverkehr (Strassen)	54
3.7.2.6.	Touristische Spezialverkehrsmittel	55
3.8.	Konkurrenzanalyse	55
3.8.1.	Konkurrenz im Wintertourismus	58
3.8.2.	Konkurrenz im Sommertourismus	59
3.8.3.	Praktische Konkurrenz-Analyse	61
3.8.3.1.	Fragen zur Konkurrenz-Analyse	61
3.8.3.2.	Checkliste zur Konkurrenzanalyse von Tourismusunternehmen	61
3.9.	Stärken/Schwächen-Analyse des Tourismuslandes Schweiz	62

		Seite
4.	MARKETING FUER TOURISTISCHE DIENST- UND SACHLEISTUNGEN UNTER BESONDERER BERUECKSICHTIGUNG DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK	
4.1.	Die Spezifika von Dienstleistungen	63
4.2.	Das touristische Produkt - eine Kombination von Dienst- und Sachleistungen	64
4.3.	Die konstitutiven Merkmale des Tourismus-Marketing	67
4.3.1.	Die Informationsseite des Tourismus-Marketing	69
4.3.2.	Die Aktionsseite des Tourismus-Marketing	71
4.4.	Die Marketing-Philosophie	75
4.4.1.	Marketing als Denkhaltung	75
4.4.2.	Marketing als Handlungsmaxime	76
4.5.	Das Marketing-Informations-System (MIS)	77
4.5.1.	Indikatoren eines Marketing-Informations-Systems im Tourismus	79
4.6.	Marketingplanung	81
4.6.1.	Strategische Marketingplanung	81
4.6.2.	Taktische Marketingplanung	84
4.7.	Marktforschung	85
4.7.1.	Planung der Marktforschung	85
4.7.2.	Marktanalyse anhand von Marktforschungs-Informationen	86
4.7.2.1.	Analyse der Nachfrage nach touristischen Dienst- und Sachleistungen	86
4.7.2.2.	Analyse der Konkurrenzverhältnisse	88
4.7.2.3.	Analyse des Gesamtangebotes	88
4.8.	Marktsegmentierung	89
4.8.1.	Typologien	92
4.9.	Marketingziele	94
4.9.1.	Quantitative Ziele	96
4.9.2.	Qualitative Ziele	96
4.9.3.	Ziele der Kommunikationspolitik	97
4.10.	Die Koordination der kommunikationspolitischen Instrumente zur Kommunikationspolitik (Kommunikations-Mix)	99
4.11.	Die Organisation der Kommunikationspolitik innerhalb des Marketing	101

		Seite
4.12.	Kommunikationspolitische Probleme im multiplen Marketing	102
4.13.	Kooperation im touristischen Marketing	105
4.13.1.	Kooperation in der touristischen Kommunikationspolitik	107
4.14.	Die Träger der Kommunikationspolitik	109
4.14.1.	Die Tourismusregion	109
4.14.2.	Der Tourismusort	112
4.14.3.	Das Tourismus-Einzelunternehmen	115
4.15.	Kontrolle der Kommunikationspolitik	119
5.	DAS KONSUMVERHALTEN VON POTENTIELLEN TOURISMUSSUBJEKTEN BEIM URLAUBSKAUF-ENTSCHEID	122
5.1.	Extensive Kaufentscheidungen	125
5.1.1.	Die Charakteristika von extensiven Kaufentscheidungen	125
5.1.2.	Strukturmodell von extensiven Kaufentscheidungen	131
5.1.3.	Ein Modell zur Analyse des Konsumverhaltens von potentiellen Tourismussubjekten beim Urlaubsentscheid	134
5.1.3.1.	Erklärungen zum Kaufverhaltens-Modell	136
5.2.	Aktivierende Prozesse	139
5.2.1.	Motive	139
5.2.2.	Motivationen	140
5.2.3.	Einstellungen	145
5.2.3.1.	Das Image als Einstellungs-Konstrukt	148
5.2.3.1.1.	Der Image-Begriff im Tourismus	148
5.2.3.1.2.	Bedeutung des Image für die Kommunikationspolitik	149
5.3.	Kognitive Prozesse	151
5.3.1.	Wahrnehmung	151
5.3.1.1.	Informations-Selektion	152
5.3.1.1.1.	Nützlichkeit von Informationen	152
5.3.1.1.2.	Nutzbarkeit der Informationen	153
5.3.1.1.3.	Nutzung der Informationen	155

		Seite
5.3.1.1.3.1.	Glaubwürdigkeit der Informationen	155
5.3.1.1.3.2.	Aufwand bei der Informationsgewinnung	156
5.3.1.1.3.3.	Informationsabwehr und Informations-Modifikation	157
5.3.1.2.	Einflussfaktoren der Wahrnehmung	158
5.3.2.	Lernen	160
5.3.3.	Denken	162
5.3.4.	Die Persönlichkeit als bestimmendes Konzept des Käuferverhaltens	163
5.3.4.1.	Familienzyklus	163
5.3.4.2.	Der sozio-ökonomische Status	166
5.3.4.3.	Persönlichkeitsfaktoren	169
5.4.	Soziale Systeme mit bilateralen Einflusswirkungen auf den Konsumenten	170
5.4.1.	Familien	170
5.4.2.	Bezugs- oder Referenzgruppen	173
5.4.2.1.	Einfluss bei Risikoentscheidungen	175
5.4.2.2.	Einfluss bei bestimmten Kaufobjekten	175
5.5.	Soziale Systeme mit unilateralen Einflusswirkungen auf den Konsumenten	177
5.5.1.	Die Meinungsführer (Opinion Leaders)	177
5.6.	EXKURS: Die deutschen Meinungsmacher unter den Schweizreisenden	181
5.7.	Mund-zu-Mund-Werbung in der touristischen Kommunikation	184
5.7.1.	Inhalt der Mund-zu-Mund-Werbung aktueller und potentieller Tourismussubjekte	186
5.7.2.	Vergleich der persönlichen Kommunikation mit der Massenkommunikation	188
6.	KOMMUNIKATIONSPOLITISCHES KONZEPT FUER DEN DEUTSCHEN REISEMARKT	
6.1.	Das Konzept-System	190
6.2.	Kommunikationsstrategische Grundsätze	192
6.3.	Werbung	195
6.3.1.	Ein werbestrategischer Modellansatz	196

		Seite
6.3.2.	Werbestrategie	198
6.3.2.1.	Festsetzung der Werbeziele	198
6.3.2.2.	Festsetzung des Werbebudgets	200
6.3.2.3.	Die Copy-Strategie	205
6.3.2.3.1.	Bestimmung des Consumer benefit	206
6.3.2.3.1.1.	Der soziale Consumer benefit	108
6.3.2.3.1.2.	Der rationale Consumer benefit	208
6.3.2.3.1.3.	Reason why	208
6.3.2.3.2.	Die Tonalität der Werbebotschaft	209
6.3.3.	Werbemittel-Strategie	212
6.3.3.1.	Beurteilungskriterien für die Werbemittelwahl	213
6.3.3.2.	Kontrollmöglichkeiten des Werbemittelerfolgs	216
6.3.3.3.	Ausgewählte touristische Werbemittel	220
6.3.3.3.1.	Plakat	220
6.3.3.3.2.	Prospekt	221
6.3.4.	Werbeträger-Strategie	223
6.3.4.1.	Die räumliche Reichweite eines Werbeträgers	225
6.3.4.2.	Die qualitative Reichweite eines Werbeträgers	225
6.3.4.3.	Die quantitative Reichweite eines Werbeträgers	227
6.3.4.4.	Zeitlicher Einsatz der Werbeträger - Werbetiming	227
6.3.4.5.	Räumlicher Einsatz der Werbeträger - Streuplan	231
6.3.4.6.	Die Auswahl von Werbeträgerkombinationen	235
6.3.4.7.	Werbeträger in der Tourismuswerbung	237
6.3.4.7.1.	Das Plakat als Werbeträger	237
6.3.4.7.2.	Der Prospekt als Werbeträger	241
6.3.4.7.3.	Werbebrief (Direktwerbung)	242
6.3.4.8.	Gemeinschaftswerbung	243
6.3.4.9.	Verbundwerbung	245
6.3.5.	Die Mediennutzung von touristischen Zielgruppen des deutschen Reisemarktes	247
6.3.6.	Methoden der Werbeerfolgsprognosen	248
6.3.6.1.	Die informative Wirkung der Werbung	249
6.3.6.2.	Die motivationale Wirkung der Werbung	249
6.3.6.3.	Die verhaltensrelevante Wirkung der Werbung	249
6.3.6.4.	Prognosemethoden des ökonomischen Werbeerfolgs	250
6.3.7.	Werbeerfolgskontrolle	251

		Seite
6.3.7.1.	Kontrolle des ausserökonomischen Werbeerfolgs	252
6.3.7.2.	Kontrolle des ökonomischen Werbeerfolgs	252
6.4.	Public-Relations-Strategie	253
6.4.1.	Bedeutung und Wesen der Public Relations im Tourismus	254
6.4.2.	Die Funktionen der Public Relations im Tourismus	256
6.4.2.1.	Imagefunktion	256
6.4.2.2.	Absatzförderungsfunktion	257
6.4.2.3.	Informationsfunktion	257
6.4.3.	Zielsetzung der Public Relations auf dem deutschen Reisemarkt und ihre Realisierungsproblematik	258
6.4.4.	Mittel und Massnahmen der Public Relations für den deutschen Reisemarkt	259
6.4.4.1.	Tourismusmessen	259
6.4.4.2.	Besichtigungen durch Medienvertreter	261
6.4.4.3.	Berichterstattungen und Pressemitteilungen	262
6.4.4.4.	Weitere Massnahmen der touristischen Oeffentlichkeitsarbeit	262
6.5.	Verkaufsförderung	263
6.5.1.	Die Bedeutung der Verkaufsförderung als Kommunikationsinstrument im Tourismus	264
6.5.2.	Aufgaben und Ziele der touristischen Verkaufsförderung auf dem deutschen Reisemarkt	265
6.5.2.1.	Distributionsbezogene Verkaufsförderung	266
6.5.2.1.1.	Belieferung mit Informationsmaterial	267
6.5.2.1.2.	Kostenzuschüsse	267
6.5.2.1.3.	Studienreisen für Reisebürofachleute	267
6.5.2.1.4.	Angebotspauschalierung	268
6.5.2.2.	Verkaufsförderung gegenüber potentiellen Tourismussubjekten	270
6.5.2.3.	Verkaufsförderung am Ort der Leistungserstellung	271
6.6.	Verkauf	273
6.6.1.	Aufgaben und Probleme des Verkaufs auf dem deutschen Reisemarkt	273
6.6.1.1.	Der direkte Verkauf	276
6.6.1.2.	Der indirekte Verkauf über Reisemittler	277
6.6.2.	Das Verkaufsgespräch als kommunikative Interaktion	279

		Seite
7.	ZUSAMMENFASSUNG	284
	Anhang	286
	Literaturverzeichnis	XIII
	Quellenverzeichnis	XXXI

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

		Seite
Abb. 1:	Die Boomfaktoren des Tourismus in der Bundesrepublik Deutschland	7
Abb. 2:	Wertschätzungen deutscher Verbraucher	8
Abb. 3:	Logiernächteindex in der Schweiz nach Herkunft der Gäste 1938-1982	13
Abb. 4:	Aufgaben der Kur- und Verkehrsvereine	29
Abb. 5:	Stufen der Führung	33
Abb. 6:	Checkliste zum leistungswirtschaftlichen Unternehmenskonzept	38
Abb. 7:	Kommerzielle Transaktionen von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen	67
Abb. 8:	Verhaltens-Modelle im Tourismus-Marketing	72
Abb. 9:	Strategische Marketingplanung für Tourismusunternehmen	83
Abb. 10:	Uebersicht über Marketingziele von Tourismusunternehmen	95
Abb. 11:	Multiples Tourismus-Marketing	103
Abb. 12:	Marketingkonzept des Tourismusortes	108
Abb. 13:	Das Informationsverhalten aufgrund der Risikoerwartungen	126
Abb. 14:	Typologien von Kaufentscheidungen des Haushalts	129
Abb. 15:	S-I-R-Paradigma des Tourismussubjektes	132
Abb. 16:	Modell des Käuferverhaltens beim Urlaubskauf	135
Abb. 17:	Motivationsstruktur des deutschen Urlaubers	142
Abb. 18:	Zusammenhang zwischen Entscheidungsqualität und Informationsmenge	154
Abb. 19:	Verlauf eines Massenkommunikationsprozesses unter Berücksichtigung der zweistufigen Kommunikation	179
Abb. 20:	Abgrenzung zwischen einzelnen Instrumenten der Kommunikationspolitik	191
Abb. 21:	Kommunikationpolitischer Entscheidungsprozess des strategischen und taktischen Bereichs	194

Seite

Abb. 22: Vier-Felder-Matrix zur Funktion und Wirkung der Werbung 196
Abb. 23: Zusammenhang zwischen Werbebudget/Unternehmens- bzw. Marketingzielen/Werbezielen und Werbemassnahmen 201
Abb. 24: Werbewirkungskurve 218
Abb. 25: Günstige und ungünstige Kontaktverteilung zweier hypothetischer Streupläne 232
Abb. 26: Schematische Darstellung des dyadischen Interaktions-Systems im Verkaufsvorgang: Verhaltensdeterminanten 281

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Tabelle 1: Marktanteile der Reiseländer an den Auslandreisen der Bundesdeutschen 15
Tabelle 2: Werbeausgaben schweizerischer Kur- und Verkehrsvereine 28
Tabelle 3: Hotelbetriebe nach Grössenklasse 1982 47
Tabelle 4: Betriebsergebnis, Cash flow und Aufwand eines schweizerischen Durchschnittshotels 48
Tabelle 5: Nutzung der Unterkünfte bei Auslandreisen nach Phasen des Familienzyklus 165
Tabelle 6: Gründe gegen eine Urlaubsreise 168
Tabelle 7: Demographie der Meinungsmacher 181
Tabelle 8: Reiseziele 1978 182
Tabelle 9: Einstellung der Bundesbürger zu den Massenmedien 226
Tabelle 10: Zeitpunkt der ersten Ueberlegung und der Reiseentscheidung 228
Tabelle 11: Daten verschiedener hypothetischer Media-Kombinationen 236
Tabelle 12: Beachtung der Plakatwerbung bei der deutschen Bevölkerung nach Altersgruppen 238
Tabelle 13: Mediennutzung und Reisehäufigkeit 247
Tabelle 14: Organisation der (Haupt)-Urlaubsreise 269

ABKUERZUNGSVERZEICHNIS

BV	Bundesverfassung
BFS	Bundesamt für Statistik
DRV	Deutscher Reisebüroverband e.V.
GfM	Gesellschaft für Marketing
ITB	Internationale Tourismus-Börse
MA	Media-Analyse
RA	Reiseanalyse
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
SHV	Schweizer Hotelier-Verein
StfT	Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg
SVZ	Schweizerische Verkehrszentrale
TOMAS	Touristisches Marktforschungssystem Schweiz
ZAW	Zentralausschuss der Werbewirtschaft

1. EINLEITUNG

1.1. Grundgedanken zur Thematik der Arbeit

Alle, die sich in den vergangenen Jahren mit Fragen und Problemen des Tourismus beschäftigt haben, dürften zu der Erkenntnis gelangt sein, dass es besonders auf ausländischen Reisemärkten mit dem Verkaufen touristischer Dienst- und Sachleistungen schwieriger geworden ist. Die Ende der sechziger Jahre von Alkjaer zum Reisemarkt zutreffend gemachte Feststellung: "Man findet im Reisemarkt eine Unbeständigkeit, eine Dynamik, einen Mangel an festen Gewohnheiten und an Treue früheren Reisezielen und Reiseformen gegenüber, die diesen Markt vom grössten Teil des allgemeinen Konsumwarenmarktes unterscheiden" [1] hat sich voll und ganz bewahrheitet. Im Gegenteil verstärkten sich diese erwähnten Reisemarkteigenheiten in den siebziger Jahren und in den Anfängen der achziger Jahre beträchtlich.

Hauptanlass dafür gab die verstärkte Konkurrenz neuer Reiseländer und bis anhin unbekannter Feriendestinationen. Dieser zunehmende Konkurrenzdruck lässt sich besonders augenfällig am deutschen Reisemarkt beobachten. Dies verwundert weiter nicht, gelten doch die deutschen Feriengäste allgemein als die 'Bankiers des Tourismus' und bilden damit eigentliche 'Magneten' für Anbieter von touristischen Produkten.

Der potentielle deutsche Urlauber steht bei einer solchen Fülle von Tourismusangeboten vor einem Urlaubsentscheidungsprozess, der sich mit der Ausweitung des Angebotes an touristischen Dienst- und Sachleistungen immer komplexer gestaltet. Um die richtige Urlaubsvariante zu finden, durchläuft das potentielle Tourismussubjekt gewöhnlich einen längeren Kommunikations- und Informationsprozess. Dies führt dazu, dass die Anbieter von touristischen Produkten, welche ein abstraktes Dienst- und Sachleistungsbündel sind, sich nebst der Angebots- und Preisgestaltung vermehrt auch der Marktbearbeitung zuwenden müssen, damit ihr Produkt in den Reisemarkt hineinkommuniziert wird. Die Folge davon ist eine konsumentengerichtete und konsumentengerechte Kommunikationspolitik, die die auf dem deutschen Reisemarkt herrschenden Informationsbedürfnisse zu decken vermag. Die Aufsplitterung der Nachfrageseite in eine relativ grosse Anzahl verschiedener Zielgruppen mit unterschiedlichen Verhaltensweisen, Wünschen und Vorstellungen fordern ein konsequentes unternehmerisches Denken und Handeln in Marktsegmenten, die durch Marketingstrategien und -massnahmen unternehmensspezifisch

1 Alkjaer (Problem) 62.

bearbeitet werden. Die Spezifika der touristischen Dienst- und Sachleistungen verunmöglichen den Einsatz vieler Marketingtechniken der Konsum- und Investitionsgüterindustrie, so dass für den Fremdenverkehr sehr oft eigene Marketinggesetzmässigkeiten [1] gelten, die dem Fremdenverkehr, der im Sinne der Betriebswirtschaft zum Dienstleistungsbereich gehört, [2] eigen sind.

Die Nachfrageseite mit ihren differenten Gruppierungen von Bedürfnissen und Wünschen auf dem deutschen Reisemarkt einerseits und das tourismuspolitische Umfeld des Angebotes in der Schweiz andererseits bilden den unternehmensexternen Rahmen für die unternehmerische Tätigkeit von Fremdenverkehrsunternehmen der Schweiz, wobei diese Unternehmen auf nationaler, regionaler, lokaler oder einzelunternehmerischer Trägerschaft organisiert sein können. Für diese schweizerischen Tourismusunternehmen versuchen wir in unserer vorliegenden Arbeit, kommunikationspolitische Strategien und Massnahmen für den deutschen Reisemarkt, aufzuzeigen. Dabei wird die Arbeit von dem Bestreben getragen, den interessierten Fremdenverkehrsträgern des Tourismuslandes Schweiz auch für die Praxis relevante Problemlösungsansätze hinsichtlich der Kommunikationspolitik anzubieten, in der Hoffnung, dass trotz aller bleibenden Probleme und Grenzen die Kluft zwischen Theorie und Praxis sich ein wenig verkleinert.

1.2. Aufbau der Arbeit

Dem 'Primat des Absatzes' gerechtwerdenden Grundsatz entsprechend, bildet der deutsche Reisemarkt das Eingangskapitel unserer Arbeit. Dabei werden nicht nur die ökonomischen Marktdaten in die Analyse einbezogen, sondern ebenso die gesellschaftlichen Faktoren, in denen sich die Nachfrage nach touristischen Dienst- und Sachleistungen vollzieht. Das folgende Kapitel befasst sich mit dem tourismuspolitischen Rahmen des Tourismuslandes Schweiz und den sich daraus ergebenden Situationen für die Unternehmensführung von Tourismusunternehmen der Schweiz. Besonderes Augenmerk wird auf die Beschaffung von segmentspezifischen Informationen gelegt, ebenso werden die Konkurrenzaktivitäten auf dem deutschen Reisemarkt in das Marketingsystem des Tourismusunternehmens miteinbezogen.

1 Die starke Zunahme der tourismusspezifischen Marketingliteratur in den Jahren 1962-1970 ist ein eindeutiges Indiz dafür, dass auch im Tourismus auf Marketing nicht mehr verzichtet werden kann. Autoren solcher Marketingbücher sind: Krippendorf, Hebestreit, Boventer, Hermann, Zolles et al., Hömberg usw.

2 Kuhlhavy (Dienstleistung) Sp. 455 ff.

Das dritte Kapitel ist ausführlich dem Entscheidungsprozess des potentiellen Tourismussubjektes beim Urlaubsentscheid gewidmet, weil innerhalb diese Entscheidungsprozesses die kommunikationspolitischen Aktivitäten voll zum Tragen kommen oder diesen Prozess überhaupt erst in Gang setzen. Im vorletzten Kapitel wird versucht, unter Berücksichtigung der in den vorangegangenen Kapiteln gemachten Feststellungen eine Kommunikationsstrategie mit ihren entsprechenden taktischen Massnahmen zu entwickeln. Dabei beinhaltet die Kommunikationspolitik die Instrumente Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung und Verkauf. Besonders wird der Praktikabilität und der Finanzierbarkeit Rechnung getragen, ebenso wie der betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Relation und der Kontrollmöglichkeiten.
Die Folgerungen aus den vorgegangenen Kapitel bilden den Gegenstand des Schlusskapitels.

2. DER DEUTSCHE REISEMARKT

2.1. Begriffliche Abgrenzung

Der Markt als Inbegriff des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem komplexen Ausdruck entwickelt. Die Komplexität ist einerseits auf die immer differenteren Einflussfaktoren zurückzuführen, die einen Markt prägen, andererseits sich Gesamt- und Teilmärkte überlappen und in enger Beziehung zu branchenfremden Märkten stehen. Die grosse Zahl von Marktabgrenzungsmöglichkeiten führt dazu, dass dem Phänomen Markt vor allem mit Hilfe der Systemtheorie beizukommen versucht wird. [1]

Für eine betriebliche Analyse des Marktbegriffs und der Stellung einer Unternehmung in diesem Markt ist es sinnvoll, sich von einer gesamtheitlichen Betrachtung besser fasslichen Marktkriterien zuzuwenden. [2] Solche Marktkriterien können sein: Träger der Kaufentscheidung, Kaufentscheidungsprozess, Kaufmotiv, Kaufobjekt etc. [3] Für unsere Arbeit haben wir den Begriff des deutschen Reisemarktes weit gefasst, der Situation Rechnung tragend, dass auf diesem Markt aus der Sicht des Tourismuslandes Schweiz die Tourismusunternehmen auf verschiedenen Trägerstufen und aus verschiedensten touristischen Branchen als Anbieter auftreten. Wir verstehen unter dem deutschen Reisemarkt "das Aufeinandertreffen der Nachfrage als Summe aktueller und potentieller Käufer von touristischen Dienst- und Sachleistungen und des Angebotes als Summe aller in der Bundesrepublik Deutschland angebotenen touristischen Marktleistungen in- und ausländischer Anbieter. Dabei beinhalten die touristischen Marktleistungen sowohl Beförderungsleistungen als auch Beherbergungs- und Verpflegungsleistungen. Den Begriff "Tourismus-Markt" [5] wollen wir vom Reisemarktbegriff insofern abgrenzen, als darunter alle Produkte

1 Vgl. Meffert (Marketing) 54 ff.

2 Vgl. Leitherer (Marktlehre 1) 175.

3 Vgl. Kotler (Marketing) 85.

4 Die Möglichkeit der Einschränkung des Marktbegriffes im Tourismus sieht ebenfalls Schmoll, der schreibt: "In tourism, the term market can apply to:
1. The actual or potential customers, (passengers, visitors, guests) of a tourism service destination.
2. The geographical area, a country, region or city from which a service or destination draws customers.
3. The demand for a certain type of service destination, for example the "package tour" market or the market for travel to Far East." Vgl. Schmoll (Tourism) 49.

5 Bohli (Marketing-Planung) 39.

und Leistungen fallen, die überwiegend für den Touristen erstellt werden (z.B. Folkloreabend, von einem Kurverein organisiert, Reiseutensilien etc.). [1]

Für das einzelne Tourismusunternehmen der Schweiz geht es darum, durch Marktforschung den unternehmensrelevanten Anteil dieses deutschen Reisemarktes zu bestimmen, weil der deutsche Reisemarkt als Gesamtheit nicht Ziel eines Einzelunternehmens sein kann. Andererseits bildet der deutsche Reisemarkt auch nicht einziger ausländischer Zielmarkt. Eine Ausnahme bildet die Schweizerische Verkehrszentrale (SVZ), die grundsätzlich den gesamten deutschen Reisemarkt - nebst anderen nationalen Reisemärkten - als kommunikationspolitische Zielgrösse vorgegeben hat.

1 Vgl. Walterspiel (Typologie) 30.

2.2. Die Marktsituation auf dem deutschen Reisemarkt

2.2.1. Die Nachfrageseite

Die Entwicklung der arbeitsfreien Zeit im Sinne von Freizeit spielt in der Entwicklung der Wirtschaftsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland in der Nachkriegszeit eine dominante Rolle. Die ständig zunehmende Freizeit zieht veränderte Bedürfnisse nach sich und führt so zu einem dauernden Wandel der privaten Konsumstrukturen. [1] So findet man auf der touristischen Nachfrageseite eine relativ grosse Anzahl von Zielgruppen, deren unterschiedliche Verhaltensweisen, Motivationen und Einstellungen eine differenzierte Marktbearbeitung notwendig erscheinen lassen. Für viele Wirtschaftsbranchen bieten sich durch diesen Wandel neue Marktchancen. Eine ausgesprochene Gewinnerin dieser freizeitbedingten Nachfrage war die Tourismuswirtschaft. Dabei profitiert dieser Wirtschaftszweig vor allem von der Reduzierung der jährlichen Arbeitszeit durch vermehrten Urlaubsanspruch, weil diese Freizeit als zusammenhängende arbeitsfreie Zeit im Arbeitsleben die Nachfrage nach touristischen Dienst- und Sachleistungen im besonderen fördert. Insofern wird es für die Tourismuswirtschaft von Bedeutung sein, ob sich weitere Arbeitszeitverkürzungen in einer reduzierten Wochenarbeitszeit niederschlagen - das würde zu einer Zunahme des Wochenend-und Ausflugsverkehrs [2] führen - oder ob sich eine Arbeitszeitreduktion in verkürzter Jahresarbeitszeit äussert, was zu einer Zunahme des Urlaubsreiseverkehrs führen würde. Im ersten Fall entstehen "Miniferien kontinuierlich rund ums Jahr" [3], im zweiten Fall wird sich die Haupturlaubszeit verlängern und allenfalls durch Zweitferien erweitert. Für die Zukunft der Nachfrage auf dem deutschen Reisemarkt werden neuartige Arbeitszeitmuster einen direkten Einfluss haben, so dass der Entwicklung der Freizeitdynamik von der Anbieterseite besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Nicht unerwähnt bleibe, dass noch 1975 jeder achte Beschäftigte auf seinen ihm zustehenden Urlaubsanspruch verzichtete. [4] Freizeitgewinne der nächsten Jahre werden sich - bedingt durch die

1 Institut für Freizeitwirtschaft (Freizeitverhalten) 7.

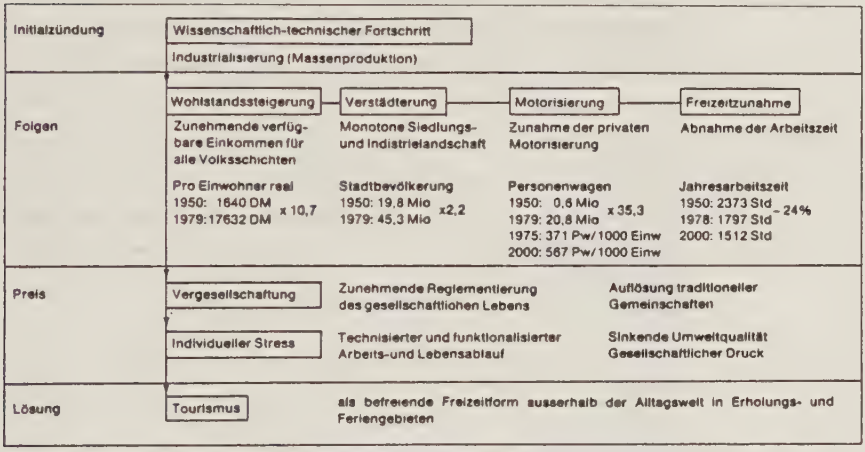
2 So wird geschätzt, dass der Anteil der Bevölkerung der Bundesrepublik, der regelmässig Ausflugs- und Wochenendausflüge unternimmt 1985 46% betragen wird, im Vergleich zu 33% im Jahre 1973. Vgl. Hoffmann (Ausflugsverkehr) 13 ff.

3 Viedebantt (Gehversuche) 41.

4 Prahl (Freizeitsoziologie) 107 f.

schlechte Arbeitsmarktlage - nicht mehr nur bei Beschäftigten niederschlagen, sondern oft das Ergebnis von Kurzarbeit und Entlassungen sein, dieser Freizeit kommt Zwangscharakter zu, das Realeinkommen wird sich bestenfalls knapp halten. Erwerbstätigen in wirtschaftlich gesicherter Stellung wird - aus sozialen Solidaritätsgedanken - kaum zusätzliche Freizeit zustehen, dafür dürfte sich ihr Realeinkommen leicht erhöhen, was sich in einer veränderten, anspruchsvolleren Nachfragestruktur im Tourismusbereich niederschlagen dürfte. Die Beeinflussungsfaktoren, die zur heutigen Nachfragesituation auf dem deutschen Reisemarkt geführt haben, sind in der nachfolgenden Darstellung von Krippendorf wiedergegeben.

Abb. 1: Die Boomfaktoren des Tourismus in der Bundesrepublik Deutschland

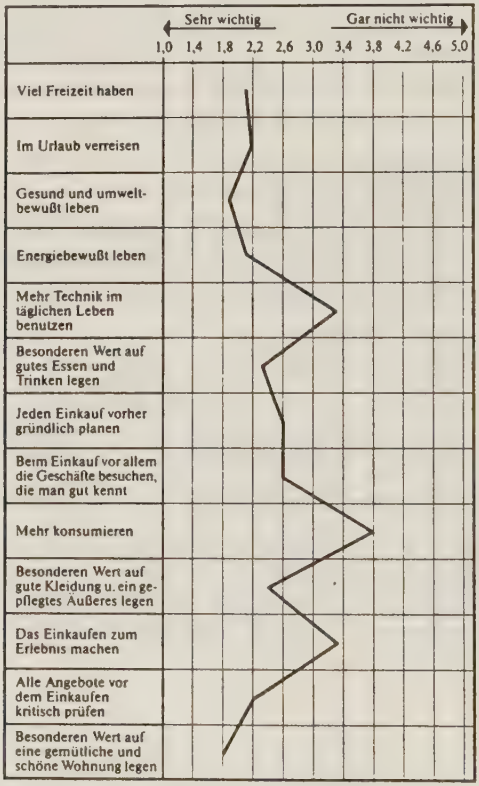


Amerkung: Darstellung in Anlehnung an: Das Schweizerische Tourismuskonzept, Bern 1979, S. 20. Die Zahlen beziehen sich auf die Bundesrepublik Deutschland. Quelle: Statistisches Bundesamt, Stat. Jahrbuch 1980 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1980.

Quelle: Krippendorf (Dimension) 24.

Nebst von Krippendorf in Abb. 1 erwähnten ökonomischen und sozialen Faktoren, spielt unseres Erachtens besonders der Einstellungswandel der deutschen Bevölkerung von einer arbeitsorientierten Lebensauffassung zu einer eher hedonistischen Einstellung, ein nachfragebestimmendes Element, wobei Wahlfreiheit beim Angebot touristischer Leistungen, Konsum, Aktivität und Mobilität die zentralen Grössen dieser Lebensauffassung darstellen. [1]

Abb. 2: Wertschätzungen deutscher Verbraucher



Quelle: Absatzwirtschaft Nr. 9/1983, S. 26;

(Die Daten wurden durch Mehrthemenbefragungen bei 2000 Haushaltungen im Sommer 1983 durch BBE-Unternehmensberatung, Köln, erhoben und ausgewertet.)

1 Institut für Freizeitwirtschaft (Freizeit) 14.

Die Freizeit als Rahmen für die Erreichung persönlicher sozialer Ziele wie Selbstverwirklichung, soziale Kommunikation, Suchen neuer Umweltstimuli etc. haben dazu geführt, dass dem Urlaub als dem längsten zusammenhängenden Freizeitblock ein hoher gesellschaftlicher Statuswert zugesprochen wird (vgl. Abb. 2). Darin ist nebst den physischen Motivationsgründen wie sportlich-spielerische Betätigung, Wettkampf etc. ein sehr wichtiger nachfragebelebender Grund zu suchen. Die weitere Entwicklung der verfügbaren Freizeit - und damit auch des Urlaubs- und Wochenendausflugsverkehrs - hängt in der Bundesrepublik von folgenden Faktoren ab: [1]

- Von der Steigerung des realen Bruttosozialproduktes.
- vom real verfügbaren Haushalteinkommen [2]
- Von politischen Entscheidungen hinsichtlich Verlängerung der Schulpflicht und Herabsetzung des Rentenalters.
- Von den Verhandlungen der Tarifpartner auf dem Arbeitsmarkt, Verkürzung der Wochenarbeitszeit, Verlängerung des tariflichen Urlaubsanspruches.
- Von der Entlastung des Menschen von der Arbeit durch den technischen Fortschritt. [3]

Diesen Faktoren der Nachfrage und ihrer Entwicklung ist von seiten des Tourismuslandes Schweiz und seiner Tourismusunternehmen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Vor allem die Entwicklung der Wochenarbeitszeit dürfte wegen der geographischen Nähe zwischen der Bundesrepublik und der Schweiz nachhaltig den Wochenend- und Ausflugstourismus in die Schweiz beeinflussen.

1 Zu Nachfrageprognosen des deutschen Reisemarktes vgl. besonders: ADAC, Freizeit 2000, München 1980, ferner: Krippendorf (Delphi-Umfrage) 32 ff.
ferner: Tietz (Handbuch) 204 ff; dort werden vor allem die ökonomischen und sozialökonomischen Faktoren aufgeführt.

2 Zur Konjunkturabhängigkeit der Fremdenverkehrsnachfrage in der Bundesrepublik Deutschland vgl. Bleile (Einfluss); ferner Schmidhauser (Konjunkturabhängigkeit) 39, wo Schmidhauser festhält: "Die Fremdenverkehrsnachfrage ist und bleibt insofern konjunkturabhängig, als sie entscheidend vom Wachstum des real verfügbaren Haushalteinkommens bestimmt wird."

3 Vgl. Tietz (Tourismus) 91 f.

2.2.1.1. **Marktdaten des deutschen Reisemarktes**

Auf die Probleme der Gewinnung von Marktdaten sowie auf die Schwierigkeiten bei deren Auswertung wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen (vgl. dazu: Pt. 4.3.1.). Bevor ein Tourismusunternehmen auf einem Markt aktiv werden möchte, muss es sich zumindest über die Marktgrössen Marktpotential, Markt-und Absatzvolumen und Marktanteil ein ungefähres Bild verschaffen. Zu berücksichtigen gilt, dass Märkte ein dynamisches Gebilde sind, wobei die darin wirkenden Menschen die Hauptträger der Veränderlichkeit darstellen. [1] Sollen marketingpolitische Instrumente auf einen Markt einwirken, in unserem Fall auf den deutschen Reisemarkt, müssen die Marktgrössen ebenfalls als Variable in der Zeit ins Unternehmensgeschehen einbezogen werden.

Um die Marktsituation auf dem deutschen Reisemarkt zu kennzeichnen, sind die in der nachfolgenden Darstellung aufgeführten Begriffe von Bedeutung.

Marktgrössen

	Marktgrössen	
Marktpotential	Marktvolumen	Marktanteil
Absatzpotential	Absatzvolumen	

2.2.1.1.1. **Marktpotential**

Das Marktpotential wird als mögliche Aufnahmefähigkeit des deutschen Reisemarktes für touristische Produkte innerhalb einer Periode verstanden. [2] Als Massgrössen dieser Aufnahmefähigkeit können für unsere Arbeit

- Die Anzahl aller Reisenden (inkl. Tages- und Wochenendausflüge)
- die Anzahl der Ferienreisenden [3]

verwendet werden.

1 Leitherer (Marktlehre 1) 175.

2 Hill (Marketing 1) 85.

3 Gemäss statistischen Erhebungen sind 'Ferien' dann gegeben, wenn mindestens 4 Uebernachtungen ausserhalb des Wohn- oder Arbeitsortes verbracht wurden (Ergebnisse des Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden und des Bundesamtes für Statistik in Bern) oder Reisen, die nicht beruflichen Zwecken dienen und mindestens fünf Tage dauern (gemäss Reiseanalysen des Studienkreises für Tourismus, Starnberg).

In Anbetracht des verfügbaren statistischen Materials wird die Nachfrage des deutschen Reisemarktes anhand der Anzahl Reisenden berechnet, für die Praxis wäre dazu die Anzahl aller Reisen eine noch geeignetere Informationsbasis. Damit wären Aussagen über das Marktpotential anhand der Anzahl der Reisenden und der Häufigkeit ihres Reisens möglich. Prämissen für die Erreichung des Marktpotentials sind entsprechende Einkommen und verfügbare Freizeit und eine positive Einstellung zum Reisen. [1] Die Ermittlung des Marktpotentials anhand von Befragungen, Regressionsanalysen etc. sollte sich nicht nur auf Marktmöglichkeiten in bestehenden Zielsegementen beschränken, sondern auch auf neue zukünftige Zielsegmente ausgedehnt werden. Praxiserelevante Daten können für die Bestimmung des Marktpotentials des deutschen Reisemarktes entnommen werden aus:

- Touristisches Marktforschungssystem Schweiz (TOMAS), Gästebefragung Schweiz, welche brauchbare Daten für die Stufe Tourismusregion, nicht aber - wegen ungenügender Sichprobengrösse - für den Tourismusort und das Tourismusunternehmen liefert (Anhang 1).
- Reiseanalyse des Studienkreises für Tourismus, Starnberg, Frage zu den Reiseabsichten (Anhang 2).

Wenn auch Antworten mit prognostischen Inhalten immer mit einem Unsicherheitsfaktor verbunden sind, geben solche Antworten von potentiellen und aktuellen Touristen dennoch einen Trend an.

Die wesentliche Aufgabe ist für das einzelne Tourismusunternehmen allerdings die Bestimmung des Absatzpotentials, welches den Anteil am Marktpotential angibt, den ein Unternehmen maximal erreichen zu können glaubt. [2] Für die Bestimmung des Absatzpotentials reichen die oben erwähnten Datenquellen nicht aus, geben sie doch Globaldaten an, die sich auf ganz Deutschland als Nachfragegesamtheit und die Schweiz als Angebotsgesamtheit beziehen. Verfeinerte Erfassungen von Bundesländern oder Nielsen-Gebieten [3] oder touristischen Regionen erleichtern solche Informationsaufgaben beträchtlich. Aufgrund von Informationslücken sucht man in der Praxis notgedrungen Zuflucht in Erfahrungswerten. Dennoch kann sich ein Tourismusunternehmen die Frage stellen, welches Absatzpotential im kommenden Jahr auf dem deutschen Reisemarkt mit den vorgesehenen Marketingaktivitäten erreicht werden könnte. Das Absatzpotential eines Tourismusunternehmens setzt

1 Vgl. Hill (Marketing 1) 85.
2 Weis (Marketing) 28.
3 Vgl. dazu Anhang 12.

sich folgendermassen zusammen: [1]

- Daten des Absatzvolumens
- Daten des anteilmässigen Marktzuwachses
- Zuwachsrate durch Verdrängung der Konkurrenz in ihren Marktsegmenten (Marktanteilgewinn zulasten der Konkurrenten).

Der ungewisse Urlaubsentscheidungsprozess deutscher Touristen und spekulative Annahmen über die Aktivitäten und Reaktionen von konkurrierenden Anbietern touristischer Produkte lassen es aber dennoch empfehlenswert erscheinen, gegenüber der Aussagekraft von so gewonnenen Informationen eine gewisse Skepsis zu zeigen.

2.2.1.1.2. **Marktvolumen**

Das Marktvolumen kennzeichnet die tatsächliche Absatzmenge von Gütern oder Dienstleistungen pro Periode in einem abgegrenzten Markt. [2] Es handelt sich also um den tatsächlich realisierten Teil des Marktpotentials. Für unsere Arbeit einschränkend bedeutet Marktvolumen die Menge aller in physischen oder Werteinheiten gemessenen touristischen Dienst- und Sachleistungen, die während eines Jahres auf dem deutschen Reisemarkt effektiv abgesetzt wurden. Die zeitliche Beschränkung auf ein Jahr empfiehlt sich, weil das statistische Material ebenfalls diese Abgrenzung vornimmt; so sind Jahresvergleiche des Marktvolumens möglich. Als Massgrössen für das Marktvolumen stehen im Tourismus zur Verfügung:

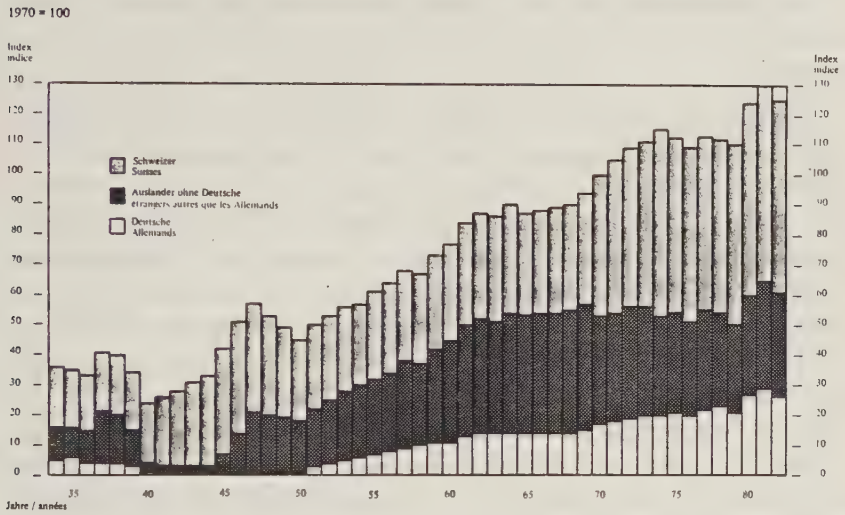
- Reiseintensität in der Bundesrepublik Deutschland (Anhang 3) [3]
- Uebernachtungen in der Hotellerie und Parahotellerie von Bundesdeutschen in der Schweiz (Anhang 4)
- Ausgaben von deutschen Gästen in der Schweiz (Ferien, Tages- und Wochenendausflüge).

1 Meffert (Marketing/Management-Enzyklopädie) 391.

2 Zentes (Grundbegriffe) 236.

3 Vgl. Müller (Marktvolumen) 21 f.

Abb. 3: Logiernächteindex in der Schweiz nach Herkunft der Gäste 1934 - 1982



Quelle: BFS (Nachfrage) 12.

Im Jahre 1982 dürften die deutschen Touristen in der Schweiz rund 2,5 Milliarden Franken für touristische Dienst- und Sachleistungen ausgegeben haben. Dies entspricht etwa 40% der Einnahmen aus dem grenzüberschreitenden Verkehr. Vergleicht man diese Zahl mit dem Frequenzanteil der Logiernächte, stellt man fest, dass der Ausgabenanteil unterdurchschnittlich ist. [1] Dies dürfte u.E. am hohen Anteil an kostengünstigeren Logiernächten in der Parahotellerie liegen (vgl. Anhang 5), ferner an den Einsparungen für Beförderungen innerhalb der Schweiz, weil mehr als 76% aller deutschen Touristen mit dem eigenen Fahrzeug in die Schweiz reisen. [2]

1 BFS (Nachfrage) 20.

2 BFS (Nachfrage) 9; diese Zahl bezieht sich auf das Jahr 1975, die weitere Zunahme des Motorfahrzeugbestandes in der Bundesrepublik lässt den Schluss zu, dass sich der Anteil der deutschen Autotouristen in der Schweiz noch vergrössert hat. 1982 wurde von 59% aller deutschen Auslandreisenden für die Haupturlaubsreise der PKW als Verkehrsmittel verwendet ((vgl. Wolff (Urlaubsreisen 82)) 51.

Gemäss einer Gästeumfrage gaben die deutschen Hotelgäste für Unterkunft, Verpflegung und Taxen im Durchschnitt etwa 55 Franken aus, verglichen mit 70 Franken der übrigen Ausländer. [1] Dieses Ausgabeverhalten ist natürlich wesentlich von der negativen Entwicklung des DM-Wechselkurses gegenüber dem Schweizer Franken beeinflusst.

Die Nachfrageentwicklung der Logiernächte nach dem Reiseland Schweiz auf dem deutschen Reisemarkt verdeutlicht, dass die wirtschaftliche Situation (Arbeitslosigkeit, Wechselkursrelation etc.) ihren Einfluss zeigt. [2] Für ein einzelnes Tourismusunternehmen ist das Marktvolumen für die Ausnützung von Marktchancen wichtig, vor allem, wenn Vergleiche mit dem betrieblichen Absatzvolumen angestellt werden. Der Vergleich von Markt- und Absatzvolumen zeigt, ob sich die Logiernächte oder Einnahmen des Tourismusunternehmens von deutschen Feriengästen im Rahmen des Marktvolumens entwickelt haben. Eine unterdurchschnittliche Entwicklung des Absatzvolumens (im Verhältnis zum Marktvolumen der Gesamtschweiz auf dem deutschen Reisemarkt) sollte Grundlage für eine Analyse des Unternehmens-Marketing auf dem deutschen Reisemarkt sein, wobei nicht nur unternehmensinterne sondern auch marktsegmentspezifische Gründe Ursache für die unterdurchschnittliche Absatzvolumenentwicklung sein können.

2.2.1.1.3. **Marktanteil**

Die Angabe des Marktanteils des Reiselandes Schweiz auf dem deutschen Reisemarkt gehört zu den wichtigsten Informationen über die Stellung auf dem Reisemarkt. [3] Die kontinuierliche Beobachtung des Marktanteils ist eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer erfolgreichen Marketingpolitik.

Der Marktanteil kann in folgender Formel angegeben werden:

$$\text{Marktanteil des Tourismuslandes Schweiz} = \frac{\text{Anzahl deutscher Touristen in der Schweiz}}{\text{Gesamtheit der deutschen Touristen}^{4}} \times 100$$

1 BFS (Nachfrage) 20.

2 Vgl. dazu: Wolff (Urlaubsreisen 82) 77, ferner S. 9.

3 Vgl. Hüttner (Grundzüge) 155.

4 Gemäss Tab. 1 die Gesamtheit aller deutscher Auslandtouristen.

Tab. 1: Marktanteile der Reiseländer an den Auslandreisen der Bundesdeutschen

Frage: " Sagen sie mir nun für Ihre (Haupt-) Urlaubsreise im letzten Jahr, also 1982, in welchen Ort Sie gereist sind, bzw. in welchem Ort Sie sich hauptsächlich aufgehalten haben."

Reisende insgesamt RA 82 n = 3.404	1982		1981		1980	
	%	Mio.	%	Mio.	%	Mio.
Italien	12,0	3,2	10,5	2,8	9,9	2,7
Spanien	11,1	2,9	10,1	2,7	9,2	2,5
Österreich	9,9	2,6	12,4	3,3	13,0	3,5
Frankreich	5,3	1,4	5,5	1,5	4,3	1,2
Jugoslawien	4,2	1,1	3,6	1,0	4,3	1,2
Sonstige osteurop. Länder	2,5	0,6	2,5	0,6	2,1	0,6
Griechenland	2,3	0,6	2,5	0,7	2,2	0,6
Dänemark	2,3	0,6	2,0	0,5	2,2	0,6
Niederlande	2,2	0,6	2,1	0,6	1,8	0,5
Schweiz [1]	1,5	0,4	2.0	0,5	2,8	0,7
Großbritannien/Irland	1,0	0,3	1,5	0,4	1,2	0,3
Skandinavien	0,9	0,2	1,3	0,3	1,4	0,4
Andere europäische Länder	1,0	0,3	0,8	0,2	0,8	0,2
Außereuropäische Länder	4,7	1,2	4,5	1,2	5,3	1,4
Auslandsreisen insgesamt	60,8	16,0	61,3	16,3	60,3	16,3

Quelle: Wolff (Urlaubsreisen 82) 32.

Tabelle 1 zeigt, dass die Schweiz seit 1980 kontinuierlich Marktanteile an den Auslandreisen auf dem deutschen Reisemarkt verloren hat. Trotz der Wichtigkeit der Informationen über den Marktanteil scheitert eine genaue Analyse am zur Verfügung stehenden Material (unvollständige Zahlen der Parahotellerie) oder an der fehlenden Vergleichsmöglichkeit. [2]

1 Der Stichprobenanteil der Schweizreisenden ist gering (ca. 100), so dass die Resultate vorsichtig zu interpretieren sind.

2 So erhebt die Reiseanalyse die Anzahl Reisen der deutschen Touristen in die Schweiz, die statistische Erhebung in der Schweiz stellt die Uebernachtungs- und Ankunftszahlen in den Vordergrund.
Vgl. auch Wolff (Urlaubsreisen 82) 33.

Es sei in Erinnerung gerufen, dass auf dem deutschen Reisemarkt die Nettoreiseintensität seit 1980 rückläufig ist (vgl. Anhang 3), so dass der Logiernächterückgang, wie er in der Schweiz zu beobachten ist, teilweise im Nachfragetrend liegt. Diese Tatsache soll nun die Verantwortlichen - mit Blick auf die noch ausgeprägteren Marktanteilsverluste des grössten Konkurrenten, nämlich Oesterreich - nicht dazu verleiten, für die Zukunft nicht neue Marketingstrategien für den deutschen Reisemarkt zu entwickeln. Auch bei wieder zunehmender Reiseintensität werden keinem Land ohne Anstrengungen auf dem deutschen Reisemarkt Marktanteile zufallen, das gilt auch für die lagebevorzugte Schweiz.

Die Kriterien des touristischen Verhaltens, die über die sozio-demographischen Merkmale hinausgehen, wie z.B.

- Reisezeit
- gewählte Unterkunft
- benütztes Verkehrsmittel
- Anteil der Reisebürovermittlung etc.

werden im Kapitel über das Urlaubsentscheidungsverhalten behandelt, da sie dieses teilweise massgebend beeinflussen. Dort werden ebenfalls die psychologischen Merkmale deutscher Urlaubsreisender, welche die Nachfrage nach touristischen Dienst- und Sachleistungen ausgeprägt bestimmen, in die Analyse des Entscheidungsprozesses miteinbezogen. Die Verbesserung der Aussagefähigkeit in bezug auf ein bestimmtes Kaufverhalten kann nur durch eine Kombination von sozio-demographischen Parametern, Verhaltenskriterien und psychologischen Merkmalen erreicht werden. [1]

Die trotz der Daten- und Informationsfülle über den deutschen Reisemarkt sehr oft fehlende Relevanz dieser Angaben machen es erforderlich, dass sich jedes einzelne Tourismusunternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten ein eigenes Marketing-Informations-System (MIS) aufbaut, um auf relevanten Daten eine Marketingpolitik und innerhalb dieser eine Kommunikationspolitik ausarbeiten zu können.

1 Hummer (Marktsegmentierung) 64.

2.2.1.2. Nachfragebedingte Konsequenzen für das Tourismusland Schweiz

Die rasante Nachfrageentwicklung auf dem deutschen Reisemarkt steht seit Anfang der sechziger Jahre im Mittelpunkt des touristischen Marktgeschehens; die Situation des Käufermarktes ist also nicht neu. Dennoch bringt die durch den Absatz bestimmte Marktkonstellation auf dem deutschen Reisemarkt auch heute noch eine beachtliche Zahl von Folgeerscheinungen und Aufgabenstellungen für die Anbieter von touristischen Produkten mit sich, die es zu erwähnen gilt.

Die Situation auf dem deutschen Reisemarkt ist durch folgende Erscheinungen gekennzeichnet:

- Trotz Angebotsüberhang drängen nach wie vor neue Anbieter von touristischen Dienst- und Sachleistungen auf den Markt. Der Kampf um das Marktpotential wird zunehmend härter, weil immer mehr Angebote das Touristenpotential umwerben.
- Als Folge des Angebotsüberhangs wächst der Druck auf die Preise der touristischen Produkte, was die Tourismusunternehmen mit ihrem hohen Anteil an Fixkosten zu Einsparungen und Rationalisierungsmassnahmen zwingt, die letztlich nicht den verfeinerten Gästebedürfnissen entsprechen.
- Die Breite und Tiefe der angebotenen Produkte erlaubt es dem einzelnen Tourismussubjekt nach seinen Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen die Wahl zu treffen. Als Folge davon steigt die Neigung zu häufiger Urlaubsabwechslung; Stammgäste zu behalten, wird immer schwieriger.
- Der durch den 2. Weltkrieg und den Wiederaufbau bedingte Nachholbedarf hinsichtlich Urlaub ist in Deutschland gestillt; Sättigungserscheinungen zwingen Tourismusunternehmen zu immer spektakuläreren Angeboten (z.B. Urlaub mit Ueberlebensübungen).
- Mit zunehmender Reiseerfahrung wachsen die Ansprüche an die Produkte und die Qualität ihrer Erstellung, ebenso steigt der soziale Prestigewert bezüglich Reisedestinationen.
- Die zunehmenden Bedürfnisse nach mehr Markttransparenz auf der Anbieterseite zwingen diese zu einer Kommunikation mit dem Reisemarkt, die über die Produktinformation hinausgeht. Public Relations der Tourismusunternehmen sind eine Marktforderung unserer Zeit.
- Die Angebotsfülle auf dem deutschen Reisemarkt und die sozialen Risiken, die mit dem komplexen Urlaubskaufentscheid verbunden sind, erfordern vom Anbieter eine kundengerechte und kundengerichtete Unternehmenskommunikation. Darin liegt die Hauptaufgabe einer erfolgversprechenden unternehmerischen Kommunikationspolitik.

2.2.2. Angebotsseite

Auf gewisse angebotsspezifische Merkmale des deutschen Reisemarktes haben wir bereits hingewiesen (vgl. Pt. 2.2.1.2.). Eine explizite Darstellung der Angebotssituation ist nicht Aufgabe unserer Arbeit und würde auch deren Rahmen sprengen. So beschränken wir uns auf das Angebot des Tourismuslandes Schweiz, mit dem nebst auf anderen ausländischen Märkten auf dem deutschen Reisemarkt aufgetreten wird, und das mit besonderem Interesse und hoher Intensität. Diesem touristischen Angebot und dessen tourismus- und unternehmenspolitischem Rahmen ist das folgende Kapitel gewidmet.

3. DAS TOURISMUSLAND SCHWEIZ

3.1. Die Tourismuspolitik der Schweiz

Die Tourismuspolitik der Schweizerischen Eidgenossenschaft (Bund) war seit dem 19. Jahrhundert durch einen ausgeprägten pragmatischen Liberalismus gekennzeichnet. Auf die schweizerische Tourismuspolitik bezogen, betrachten wir die Definition von Kaspar als zutreffend, der unter Tourismuspolitik "die Gestaltung des Fremdenverkehrs durch Einflussnahme auf die relevanten Gegebenheiten durch öffentlich-rechtliche Körperschaften (Staat, Kanton, Gemeinde), organisierte rechtliche-vereinigte Institutionen (Verbände, Vereine) oder nur lose Interessengruppen (Aktionsgemeinschaften)" [1] versteht. Der Begriff der Einflussnahme in der obigen Definition kann bei der schweizerischen Tourismusentwicklung, bei der eindeutig der oekonomische Aspekt im Vordergrund steht, folgende Tätigkeiten umfassen: planmässige Einleitung, Ausgestaltung, Beeinflussung, Förderung und Kontrolle.

Bedingt durch das Fehlen einer dogmatisch-konzeptionellen Tourismuspolitik halten sich die verschiedenen Ausprägungen der Einflussnahme, sowohl auf Bundes- wie auch auf Kantonsebene, in engen Grenzen. Beide Stufen, der Bund und die Kantone, verfügen in ihren Verfassungen über keine besonderen Vorschriften, die ihnen eine ausdrückliche Zuständigkeit im Tourismus einräumen. Dies mag für ein klassisches Tourismusland, wie es die Schweiz ist, überraschen. Ein Eingriff in touristische Belange von seiten des Bundes und seiner Organe erfolgte und erfolgt grundsätzlich nach dem Prinzip der "doppelten Subsidiarität". Diese beinhaltet erstens das Primat der Selbsthilfe für die einzelnen Tourismusbranchen und zweitens die Subsidiarität des Bundes gegenüber den anderen Gemeinwesen (Kantone, Gemeinden), welche eine

1 Kaspar (Fremdenverkehrslehre) 127.

Intervention nur dann vorsieht, wenn die staatlichen Aufgaben die Möglichkeiten dieser Gemeinwesen übersteigen. Durch diese Zurückhaltung des Staates blieb für die private Unternehmerinitiative im schweizerischen Tourismus bis zum heutigen Tag viel Spielraum.

Erst wiederkehrende, konjunkturelle Störungen des Wirtschaftskreislaufes - und damit der touristischen Nachfrage inklusive - liessen den Ruf nach vermehrter Einflussnahme im Tourismusbereich durch den Bund und die Kantone auch von seiten touristischer Anbieterkreise aufkommen.

Trotz Fehlen eines konkreten Tourismusartikels auf Verfassungsebene kann eine beschränkte Zuständigkeit des Bundes für tourismuspolitische Angelegenheiten nicht ausgeschlossen werden. "Die bundesstaatliche Zuständigkeit für den Tourismus kann als stillschweigende Kompetenz aus anderen Bundeskompetenzen im Sinne eines notwendigen Mittels für die Ausübung ausdrücklicher Zuständigkeiten des Bundes abgeleitet werden." [1] So wird denn die Kompetenz des Bundes in tourismuspolitischen Bereichen in der Schweiz von umfassenderen Verfassungsvorschriften abgeleitet. Dies gilt teilweise ähnlich für die einzelnen Kantone. Wegen divergierender Inhalte der entsprechenden Kantonsverfassungsartikel können aber schwerlich allgemeingültige Tourismuskompetenzen auf kantonaler Ebenen abgeleitet werden, wie dies für den Bund, die ganze Schweiz betreffend, Gültigkeit hat.

Als Beispiel für diese Ableitung der Bundesverfassung für konkrete tourismuspolitische Massnahmen diene die Existenz und die Tätigkeit der öffentlich-rechtlichen Körperschaft der Schweizerischen Verkehrszentrale (SVZ). Die Aufgabe der SVZ, die nationale Tourismuswerbung im In-und Ausland, wird als Teilaspekt der schweizerischen Wirtschafts- und Verkehrspolitik angesehen. Konkret lässt sich die Bundeskompetenz gegenüber der Schweizerischen Verkehrszentrale aus folgenden umfassenden Verfassungsgrundlagen ableiten:

- Artikel 31 bis Absatz 2 BV (Förderung einzelner Wirtschaftzweige, Förderung des Tourismus).
- Artikel 31 bis Absatz 3 BV (Schutz wirtschaftlich bedrohter Landesteile, Entvölkerung von touristisch attraktiven Bergregionen soll verhindert werden).
- Artikel 36 BV (Eisenbahnhoheit).
- Artikel 36 BV (Postregal).

Ohne auf den Inhalt dieser Verfassungsartikel einzugehen, sei daran aufgezeigt, wie der Bund - trotz eines fehlenden Tourismusartikels in der Verfassung - auf die

1 Beratende Kommission (Tourismuskonzept) 109.

Gestaltung und Lenkung der touristischen Werbung und Verkaufsförderung im In- und Ausland durch die SVZ Einfluss nehmen kann. Andererseits ist durch die Beteiligung von privaten Tourismusträgern an der SVZ allzu dirigistischen Staatseinflüssen eine Grenze gesetzt.

Das föderalistisch-demokratisch organisierte Staatswesen hat im schweizerischen Tourismus stets der privaten Selbsthilfe und der unternehmerischen Einzelinitiative den Vorzug gegeben. Die Entscheidungsfreiheit der Tourismusunternehmen wurde damit durch obrigkeitliche Eingriffe kaum beschränkt. [1] Ein hoher Grad an Flexibilität der Angebotsgestaltung konnte so bis heute im Tourismus der Schweiz erhalten werden. Die tourismuspolitischen Probleme sind eher im überdimensionierten, weil vom Staat nicht beschränkbaren, Tourismusangebot der Parahotellerie und im fehlenden Verständnis für effizientes Verhalten im Nachfragemarkt von seiten gewisser Vertreter der Tourismusbranche zu suchen. Um der Eigeninitiative mehr Durchsetzungsvermögen zu verleihen, wurden schon im vergangenen Jahrhundert auf berufsständischer Ebene kooperative Zusammenschlüsse gesucht. Als erste schlossen sich Vertreter der Hotellerie im Jahre 1882 zum Schweizer Hotelier-Verein (SHV) zusammen. Den Hoteliers folgten im Jahre 1891 die Wirte mit ihrem Schweizer Wirteverband. Sukzessive folgten die Privatbahnen und ebenfalls die örtlichen Verkehrsvereine. Die Hauptfunktionen dieser Vereinigungen liegen, wie zur Gründungszeit, auch heute noch in der öffentlichen Interessenvertretung, der betrieblichen Selbsthilfe, der Preisfestlegung für touristische Dienst- und Sachleistungen und der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Trotz dieser kooperativen Gemeinschaften waren interventionistische Schutzmassnahmen von Bundesseite im Laufe der Zeit vonnöten, wenn die berufsspezifische Selbsthilfe nicht mehr genügte. Dadurch konnte z.B. die Schweizer Hotellerie den durch den Ersten Weltkrieg entstandenen Schaden in Grenzen halten. Als weitere staatliche Hilfsmassnahmen für den in echte Not geratenen Schweizer Tourismus wurde 1917 die Nationale Vereinigung für die schweizerische Zentralstelle für Reiseverkehr als Werbestelle geschaffen. Dieser Massnahme folgte im Jahre 1921 die Schweizerische Hotel-Treuhand-Gesellschaft, eine Organisation, die sich besonders um die Erhaltung und Sanierung des bestehenden Hotelangebotes bemühte. Aus diesen beiden Organisationen sind die heutige Schweizerische Verkehrszentrale (SVZ) und die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) erwachsen.

1 Vgl. Oettle (Finanzpolitik) 62.

Trotz finanzieller Hauptträgerschaft des Bundes ist der Einfluss der privaten Tourismuswirtschaft durch die Zusammensetzung der Führungsgremien dieser beiden Organisationen gewährleistet. Andererseits verunmöglicht eine oft fehlende Einsicht vieler politischer Gremien in die wirtschaftliche und regionalpolitische Bedeutung des Tourismus ein konzeptionelles Agieren der SVZ. Vor allem die Unmöglichkeit einer langfristigen Finanzplanung - bedingt durch die stark variierenden staatlichen Finanzzuschüsse, vereint mit ungenügender Finanzhilfe von privater Seite - erschweren die Tätigkeit der SVZ ungemein, wie dies an den stark eingeschränkten Werbeprogrammen der vergangenen Jahre deutlich sichtbar wird.

Das pragmatische Agieren vieler touristischer Organisationen der Schweiz birgt wohl den Vorteil hoher Flexibilität in sich. Diesem Vorteil aber stehen die Nachteile isoliert-sektoriellen und, durch die schweizerische Vielfalt der Tourismusträger bedingt, punktuellen und einer auf kurzfristige und nicht aufeinander abgestimmte Teilziele ausgerichteten Problemlösung entgegen. Eine Tourismuspolitik der Zukunft wird dies vermehrt berücksichtigen müssen, will die Schweiz als Ferienland auf dem Tourismusmarkt bestehen.

3.2. Der Begriff der Kommunikationspolitik in der Tourismuspolitik

Unter Kommunikationspolitik im Tourismus verstehen wir die bewusste Ausgestaltung und Vermittlung von Informationen und Botschaften von schweizerischen Tourismusunternehmen durch entsprechende Strategien und Massnahmen in den Bereichen Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung und Verkauf. [1] Als Tourismusunternehmen betrachten wir dabei Tourismusträger auf nationaler Ebene in der Schweizerischen Verkehrszentrale weiter auf regionaler, lokaler und einzelunternehmerischer Ebene. Sowohl die Einschränkung der Kommunikatoren (schweizerische

1 Vgl. auch Poth, der Kommunikationspolitik folgendermassen definiert: "Wenn wir also im folgenden über Marketingkommunikation oder instrumental über Kommunikationspolitik sprechen, meinen wir immer alle Möglichkeiten und Mittel, die Marketingstrategie in den Markt zu kommunizieren."
Poth (Marketing-Management) 118.
Wenn wir in unserer Arbeit auf die sonst übliche Unterteilung des Marketings in die 4 Teilbereiche Angebotspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik verzichten und die Distributionspolitik in die Kommunikationspolitik integrieren, dann mit der Begründung, dass beim Absatz von touristischen Dienst- und Sachleistungen - ob im Direktverkauf oder im indirekten Verkauf über Reisemittler - sich logistische Probleme des Marketing wie Lagerung und Transport nicht ergeben. Die Auswahl der Verkaufskanäle betrachten wir mehr als kommunikatives Problem, weil es sich um noch zu erstellende touristische Güter handelt, Bemusterung und Demonstration fallen weg. Vgl. dazu: Haldimann, H.R.: (Logistik) S. 16 f; ferner Zentes (Grundbegriffe) 176; ferner Nieschlag et al. (Marketing) 330.

Tourismusunternehmen) als auch der Kommunikanten (Reisemittler, Reiseveranstalter und einzelne potentielle Tourismussubjekte auf dem Reisemarkt der Bundesrepublik Deutschland) sind spezifisch für unsere Arbeit. Wesentliches Kriterium für die Kommunikationspolitik ist das Konsumentenverhalten, weil es Ziel der kommunikationspolitischen Strategien und ihrer Massnahmen sein muss, die Verhaltensprozesse des Tourismussubjektes im Sinne der Unternehmenszielsetzung aktiv zu beeinflussen und zur Nachfrage nach touristischen Dienst- und Sachleistungen in der Schweiz zu bewegen.

3.3. Das Schweizerische Tourismuskonzept

Das 1979 veröffentlichte Schweizerische Tourismuskonzept der Beratenden Kommission des Bundesrates hat zwar keine ordnende Kompetenz, dennoch werden in diesem Tourismuskonzept Lageanalysen, Zukunftsaussichten und tourismuspolitische Massnahmen des Bundes für die Zukunft dargelegt.

Die Notwendigkeit einer verstärkten Kommunikationspolitik im Tourismus wird in diesem Konzept vor allem in der vermehrten Förderung der Schweizerischen Verkehrszentrale durch den Bund erkenntlich.

3.3.1. Die Kommunikationspolitik der Schweizerischen Verkehrszentrale (SVZ)

Der Bund sieht die notwendigen Kompetenzen einer wirksamen touristischen Kommunikationspolitik bei der SVZ auf folgenden Ebenen: [1]

3.3.1.1. Vertretungsrecht

Durch das weltweite Agenturnetz der SVZ vertritt diese das Tourismusland Schweiz im Ausland, wobei nationale Werbeinteressen den Vorrang gegenüber Interessen von Organisationen, Regionen, Orten und Einzelunternehmen haben.

3.3.1.2. Konzentrationspflicht

Der Flut von betrieblichen kommunikationspolitischen Einzelaktionen, teilweise über das SVZ-Agenturnetz durchgeführt, auf dem internationalen Tourismusmarkt ist durch die SVZ Einhalt zu gebieten. Als Gegenmassnahme sind gesamtschweizerische Werbe- und Informationsreisen zu organisieren. Der konzentrierte Auftritt von schweizerischen Tourismusvertretern auf diesen von der SVZ organisierten Reisen

1 Vgl. Beratende Kommission (Tourismuskonzept) 120 f.

mit dem Zweck der Public Relations, der Werbung, der Verkaufsförderung und des Verkaufs zeigte in jüngster Zeit bereits messbare Erfolge für die Beteiligten. So zum Beispiel auch durch die Organisation des alle zwei Jahre stattfindenden Swiss Travel Mart, an dem sich ausgewählte eingeladene Reiseveranstalter aus dem Ausland im Kontakt mit den Anbietern über das schweizerische Tourismusangebot orientieren können.

3.3.1.3 Koordinationsaufgabe

Die Koordinationsaufgabe der SVZ gestaltet sich in der Praxis ausserordentlich schwierig, steht doch verständlicherweise bei den vielen Tourismusvertretern der betriebliche Eigennutzen im Vordergrund ihrer Tätigkeit.

3.3.1.4. Auftrag zur touristischen Kommunikation

Die touristische Marktbearbeitung im In- und Ausland läuft gemäss Auftrag des Bundes an die SVZ in drei Phasen ab:

- Imagewerbung
- Verkaufwerbung
- Verkaufsförderung

Die eigentliche Verkaufsphase - ebenfalls Teil der Kommunikationspolitik - ist gemäss Bundesauftrag nicht der SVZ übertragen, sondern den dafür spezialisierten Organen auf betrieblicher Ebene, wie Reisebüros, Luftfahrtgesellschaften und Hotels vorbehalten. Die Verkaufsphase wird nicht von der SVZ ausgeübt, weil sie als vom Bund subventionierte öffentlich-rechtliche Körperschaft nicht in direkte Konkurrenz zu den genannten Anbietern treten soll. [1]

3.3.1.5. Langfristige Finanzierungssicherung

Die momentane Finanzierung der Schweizerischen Verkehrszentrale durch den Bund und die anderen Träger der SVZ verunmöglichen eine langfristige Planung der Kommunikationspolitik. Selbst eine mittelfristige Planung auf drei Jahre stösst bei der SVZ auf grosse Hindernisse. [2] Die Finanzknappheit des Bundes - verbunden mit einer 10%-igen Kürzung der Subventionsbeiträge für 1982 -bereitet der SVZ auch in der kurzfristigen Aktionsplanung grosse Schwierigkeiten. In Anlehnung an Forderungen des Tourismuskonzeptes wird der Bundesbeitrag ab 1984 von 15 auf 20 Millionen Franken erhöht werden, dies reicht knapp aus, um die seit 1975 aufgelaufene Teuerung auszugleichen. Dazu kommt noch ein Beitrag von 10,5 Millionen

1 Vgl. dazu Krippendorf (Marketing) 138 ff.

2 Vgl. Beratende Kommission (Tourismuskonzept) 120 f.

Franken, der zusätzlich in den Jahren 1983-1985 der Schweizerischen Verkehrszentrale wird für touristische Landeswerbung zur Verfügung gestellt wird. Um aber den veränderten Marktbedingungen mit einer Kommunikationspolitik begegnen zu können, die die härtere Konkurrenzsituation auf dem internationelen Tourismusmarkt berücksichtigt, müssen sich sowohl der Bund als auch die privaten SVZ-Träger zu stärkerem finanziellem Engagement bereiterklären.

Zum oben erwähnten Tourismuskonzept des Bundes gilt abschliessend zu sagen, dass eine Durchsetzung der Konzeptziele erstens an der fehlenden Rechtsgrundlage und zweitens an der geringen Konkretisierung der Massnahmenvorschläge scheitern wird. Ebenso erwächst dem Konzept von kantonalen Stellen, die bei der Konzepterarbeitung kaum kontaktiert wurden, grosser Widerstand. Konkrete Divergenzen zwischen Wirklichkeit und Konzeptwünschen zeigt Krippendorf auf, indem er anhand von 20 Exempeln Abweichungen nachweist. Zum Marketing, das konzentriert, selektiv und stilvoll sein sollte - gemäss Konzept -, schreibt er "Kooperationsbereitschaft ist wegen Angebotsüberhang und starker gegenseitiger Konkurrenzierung eher kleiner geworden, die Einzelaktion dominiert das kollektive Vorgehen. Der Mitteleinsatz ist zersplitterter denn je. Die Gesamtschau fehlt. Vormarsch des Hard Selling und des Verkaufens um jeden Preis." [1]

3.4. Tourismuspolitik der Regionen und Kantone

Soweit die Grenzen der touristischen Regionen mit den politischen Grenzen eines Kantons identisch sind, ergeben sich für die Tourismuspolitik kaum Koordinationsprobleme. Die meisten touristischen Regionen setzen sich aber aus zwei oder mehreren Kantonen zusammen, die zum Teil recht differenzierte Instrumente und Rechtsgrundlagen für ihre Tourismuspolitik zur Verfügung haben. So waren am 1. Januar 1981 nur in 10 von 26 Voll- und Halbkantonen Fremdenverkehrsgesetze und Vollzugsverordnungen in Kraft, welche vor allem der Struktur- und Förderungspolitik dienen. Nicht unerwähnt bleibe die Tatsache, dass bereits in einigen Kantonen (Appenzell-Ausserrhoden, Uri, Bern, St. Gallen, Wallis und Appenzell-Innerrhoden) regionale und lokale touristische Entwicklungskonzepte (Fremdenverkehrskonzepte) [2] bestehen, die zwar mehr eine Bestandesaufnahme des Tourismus und allenfalls Leitbild für die Zukunft sind. Auch ihnen fehlt aber die politische Durchsetzbarkeit, und folglich geht ihnen eine befriedigende Realisierbarkeit ab.

1 Krippendorf (Fehlentwicklungen) 22.

2 Vgl. dazu Kaspar (Ziele) 401.

Zusammenfassung des Textes des Fremdenverkehrsgesetzes und der Vollzugsverordnung (VVO) des Kantons St. Gallen.

ST. GALLEN

Fremdenverkehrsgesetz vom 25.4.71, VVO vom 8.6.71.

Förderung des Fremdenverkehrs durch Staatsbeiträge an die touristische Werbung sowie den Bau von Anlagen und Einrichtungen für Sport und Erholung.

Kommission für Fremdenverkehr und Volkswirtschaftsdepartement, welches der Regierung Anträge stellt.

Fremdenverkehrsfonds:

- 50% des Ertrages der Patenttaxen.
- Ein Zuschlag von Fr. 15.-- bis Fr. 50.--, der im Verhältnis zur Höhe der Umsätze zusätzlich auf den Patenttaxen der Wirtschaften und der Saisongasthöfe erhoben wird und für Werbezwecke bestimmt ist.
- Die Zinsen des Fremdenverkehrsfonds.

Der Staat leistet insbesondere Beiträge an den Bau oder die Erneuerung von

- Schwimmbädern und Eisbahnen bis zu 10% der Kosten
- Spiel- und Sportplätzen, Spazier- und Wanderwegen sowie Parkanlagen bis zu 25% der Kosten.

Der jährlich verfügbare Betrag für Kurortseinrichtungen beläuft sich lediglich auf Franken 450'000.--, so dass die Beiträge und der Kreis der Berechtigten limitiert sind. Die Anlagen und Einrichtungen müssen der Erschliessung eines Ortes oder einer Region für den Fremdenverkehr dienen.

Der Staat beteiligt sich nur an den Kosten für Landerwerb, Projektierung und Bau, nicht aber an denjenigen für den Betrieb und Unterhalt.

Quelle: Fremdenverkehrsgesetz des Kantons St. Gallen und Vollzugsverordnung zum Fremdenverkehrsgesetz

Aehnliche Feststellungen über fehlende Rechtsgrundlagen für tourismuspolitische Massnahmen, die wir auf Bundesebene gemacht haben, gelten analog für die Kantonsebene. In der Regel fehlt eine ausdrückliche Zuständigkeit der Kantone, so dass die tourismuspolitische Kompetenz aus anderen, umfassenderen Rechtsgrundlagen abgeleitet werden muss. Kantonale Gastwirtschaftsgesetze, Nutzungs- und Schutzvorschriften der Orts- bzw. der Regionalplanung und Konzessionskompetenzen für Skilifte befassen sich vor allem mit dem touristischen Angebot. Die Finanzierung von regionalem Marketing - besonders Kommunikationspolitik - erfolgt meist durch Abgaben (Uebernachtungsabgaben) aus öffentlichen Kassen in Form von Subventionen. Eine langfristige Finanzplanung für Marktbearbeitungsmassnahmen durch die einzelnen Tourismusregionen oder -kantone ist für die zuständigen und verantwortlichen Stellen (Regionaldirektion) in der Schweiz nur schwer möglich.

3.5. **Tourismuspolitik auf der Ebene des Tourismusortes**

Wenn wir im weiteren von Tourismusort (Fremdenverkehrsort) sprechen, so meinen wir nach Kaspar den Fremdenverkehrsort im engeren Sinn (Erholungsort).
Unter dem Oberbegriff des Erholungsortes subsumiert Kaspar: [1]

- Kurorte
- Ferienerholungs- bwz. Urlaubsorte
- Naherholungsorte mit Tages- und Wochenenderholung

Kaum abschliessend aufzählbar ist das mögliche Instrumentarium der einzelnen Fremdenverkehrsorte, mit dem sie auf die Gestaltung der Tourismuspolitik auf kommunaler Ebene Einfluss nehmen können. Dank einer in der schweizerischen Demokratie ausgeprägten Gemeindeautonomie konnten die Gemeinden - sofern sie wollten - durch Bauvorschriften und Bewilligungspflichten ihr touristisches Angebot stark mitgestalten und damit auch über die Erhaltung einer touristisch attraktiven Landschaft bestimmen." Das Fehlen einer eidgenössischen Raumordnungskompetenz und die starke föderalistische Struktur der Schweiz haben dazu geführt, dass die Raumplanung weitgehend eine ausschliesslich kommunale Angelegenheit geblieben ist." [2] Weitere tourismuspolitische Einflussmöglichkeiten für die Gemeinde sind eigene Tourismusunternehmen (Verkehrsbetriebe z.B.). Durch finanzielle Beiträge an regionale und kommunale Tourismusstellen kann die Gemeinde als politisches System ihren Einfluss ebenfalls geltend machen.

1 Kaspar (Fremdenverkehrslehre) 66.

2 Kaspar (Fremdenverkehrslehre) 87.

Die wichtigsten kommunalen Leistungsträger der Tourismuspolitik sind aber die Kur- und Verkehrsvereine mit ihren Verkehrsbüros, an denen sich die Gemeinden mit meist grossen Finanzbeiträgen beteiligen. In den Aufgabenbereich des Verkehrsbüros fällt auch die Aufgabe der Kommunikationspolitik für den Tourismusort; [1] dies gemäss den meistens durch die Statuten des Kur- und Verkehrsvereins übertragenen Teilaufgaben.

Als typisch praktische Aufgaben der schweizerischen Kur- und Verkehrsvereine, die dem lokalen Verkehrsbüro mit einem Kur- und Verkehrsdirektor an der Spitze übertragen sind, können bezeichnet werden:

- Informationsdienst gegenüber Feriengästen
- Vermittlung von touristischen Dienst- und Sachleistungen im Bereiche des Tourismusortes
- Betrieb von Unterhaltungs- und Freizeitanlagen
- Organisation und Gestaltung des gesamten lokalen Tourismusmarketings, besonders der Kommunikationspolitik
- Betreuung von Pressevertretern
- Gestaltung von Freizeitprogrammen
- Gästebetreuung (Animation / Unterhaltung)
- Inkasso von Kur- und Uebernachtungstaxen
- Arrangementsverkauf (Pauschalarrangement).

Die nachfolgende Tab. 2 gibt einen Ueberblick über die 73 wichtigsten, vom Schweizerischen Fremdenverkehrsverband erfassten Verkehrsvereine, bezüglich ihrer Werbeausgaben.

1 Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 55.

Tab. 2: Werbeausgaben schweizerischer Kur- und Verkehrsvereine

	Bergkurorte	Seezone	Grossstädte	uebrige Gebiete	alle zusammen	
Anteil Werbeausgaben an den Gesamteinnahmen (Totalausgaben 1980: 11,8 Mio. Franken)	20 %	17 %	27 %	25 %	21 %	Durchschnittswert
	13 %	8 %	21 %	9 %	8 %	Tiefstwert
	43 %	35 %	31 %	51 %	51 %	Höchstwert
Werbeausgaben je Logiernacht 1980 in Franken	-.32	-.26	-.43	-.48	-.34	Durchschnittswert
	-.15	-.15	-.30	-.09	-.09	Tiefstwert
	-.93	-.48	-.98	1.15	1.15	Höchstwerte

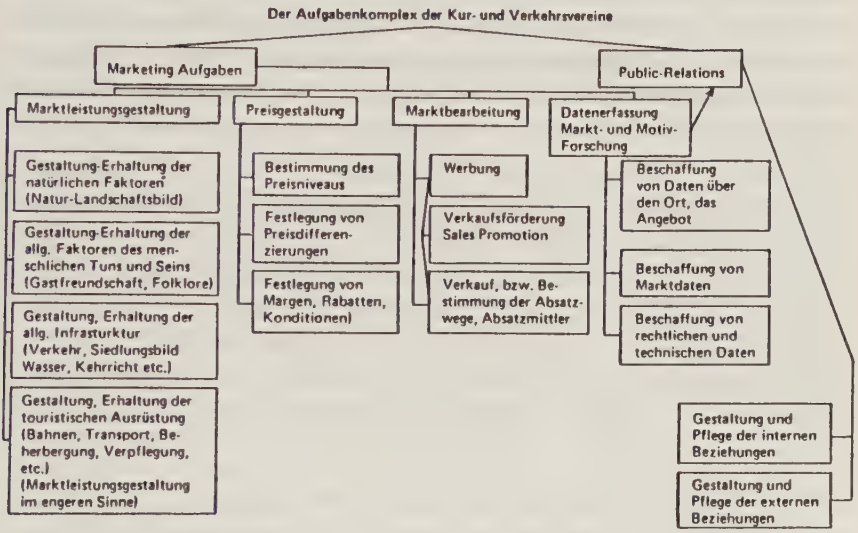
Quelle: Gerber/Seiler (Jahresberichte) 9
(z.T. eigene Berechungen)

Allein die 73 in dieser Untersuchung erfassten Verkehrsvereine gaben 1980 11,8 Millionen Franken für Werbezwecke aus; 2,5 Millionen Franken mehr als die Schweizerische Verkehrszentrale, die 1980 9,1 Millionen Franken (1981 nur noch 4,9 Millionen Franken) effektive Werbeausgaben verzeichnete.

Die Werbebudgets betrugen z.B. 1983 für Davos 575'000 Franken, für St. Moritz 500'000, für Zermatt 340'000 Franken und für Gstaad ca. 200'000 Franken.[1]

1 Gemäss Jahresberichten der betreffenden Tourismusorte.

Abb. 4: Aufgaben der Kur- und Verkehrsvereine



Quelle: Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 71.

Für unsere Arbeit von besonderem Interesse sind die tourismusörtlichen Werbeausgaben, welche in der Praxis aber auch die Ausgaben für Public Relations, Verkaufsförderung und Verkauf mitbeinhalten, also konkret die Ausgaben für die kommunikationspolitischen Massnahmen - meist auf ein Jahr bezogen - eines Tourismusortes umfassen, soweit sie vom Verkehrsverein direkt ausgegeben werden. Zu erwähnen gilt in diesem Zusammenhang, dass, gemäss neuester Praxis des Bundesgerichtes, die Einnahmen aus den Kurtaxen nicht für kommunikationspolitische Zwecke verwendet werden dürfen, da die Kurtaxen als öffentlich-rechtliche Abgaben mit Zwecksteuercharakter definiert werden. Diese sollen ausschliesslich für dem Touristen dienende kurörtliche Anlagen, Einrichtungen und Veranstaltungen verwendet werden. Dieses Faktum stellt für die Finanzsituation der Kur- und Verkehrsvereine einen grossen Nachteil dar. Aus diesem Grund sind einzelne Kantone dazu übergegangen, von den Touristen eine Tourismustaxe zu erheben, [1] die dann von den einzelnen Verkehrsvereinen für ihre kommunikationspolitischen Aktivitäten verwendet werden darf.

1 Vgl. Fremdenverkehrsgesetz des Kantons Tessin vom 29. November 1970, Vollzugsverordnung vom 28. Oktober 1971.

Von den bereits erwähnten Aufgaben des Verkehrsbüros wurde vor allem die Koordinations- und Kommunikationsaufgabe in den letzten Jahren dominant, weil mehr und mehr die Erkenntnis durchdringt, den Tourismusort als eine Wirtschaftseinheit, ein eigentliches "Grossunternehmen" zu betrachten. [1] Dies vor allem, wenn unter partizipativer Beteiligung der verschiedenen Anbietergruppen ein Produkt/Marktkonzept für den Tourismusort entwickelt wurde.

Wenn auch das unmittelbare Ziel der Tätigkeit des Kur- und Verkehrsvereins, nämlich die Nutzenstiftung, nicht erwerbswirtschaftlich ist, so steht doch mittelbar eine Gewinnerzielung der Vereinsmitglieder im Tourismusort dahinter. Letztlich dienen die gemeinnützigen Aufgaben den wirtschaftlichen Interessen des Tourismusortes und seinen Angebotsträgern. [2] Auf diese Weise kann unter der Führung des Kur- und Verkehrsvereins ein konsistentes Gesamtangebot geschaffen werden, mit dem dann ausgewählte Marktsegmente durch eine entsprechende Kommunikationspolitik und deren Massnahmen und Instrumente auf dem Tourismusmarkt angesprochen werden.

Leider führte die teilweise ausgeprägte Gemeindeautonomie (z.B. im Wallis und Graubünden) auf der Seite der Angebotsgestaltung zu Auswüchsen, die nicht selten irreparable Umwelt- und Landschaftsschäden nach sich zogen. So können wir uns bei den als Beispiele gewählten Tourismusorten Anzère, Meiringen-Hasliberg, Montana-Crans und Lenzerheide der Diagnose anschliessen, in der Krippendorf schreibt: "Das Prinzip der Selbststeuerung oder Selbstregulierung tendiert offensichtlich dazu, selbstzerstörerische Prozesse zuzulassen oder sie sogar zu fördern." [3] Die Hauptursachen einer verfehlten Angebotspolitik liegen nicht - wie oft in der Schweiz fälschlicherweise angenommen wird -auf der Ebene des Bundes (Lex Furgler) oder der Kantone, sondern auf der Ebene des Tourismusortes selbst. Bei näherer Betrachtung verwundert dies nicht, wenn man berücksichtigt, dass kaum in einem schweizerischen Tourismusort ein zentraler, kommunaler Entscheid über die Konzeption des Sammelproduktes Tourismusort gefällt wurde. Vielmehr ist das Produkt Tourismusort aufgrund verschiedener, voneinander unabhängiger und wenig abgestimmter Teilentscheidungen zustande gekommen. Dass diese Produkt-und Angebotspolitik für eine effiziente Kommunikationspolitik nicht eine ideale Voraussetzung ist, scheint unter Berücksichtigung des gesamten lokalen Tourismusmarketing evident zu sein.

1 Vgl. Tschiderer (Ferienortplanung) 35 ff.

2 Vgl. Kanther-Zellmer (Managementausbildung) 54.

3 Krippendorf/Baumgartner (Touristische Planung) 19.

Die Koordination behördlicher und privater Entscheidungsträger stellt in der Praxis für den Kur- und Verkehrsverein mancherorts ein kaum überwindbares Organisationsproblem dar. Die vorwiegende Präferierung der touristischen Interessen des Ferienortes vor übertriebendem Eigeninteresse ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der touristischen Kommunikationspolitik des verantwortlichen Organs. Jeder Einzelunternehmer, der glaubt, sein touristisches Produkt autonom betrachten zu können, produziert an der Realität des Tourismusmarktes vorbei. "Das Reiseziel [1] ist allen andern Entscheidungen vorgeordnet, und wenn man an irgendwelche Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Urlaub denkt, so meint man eigentlich nur die Frage, wohin (an welchen Ferienort, Anm. des Verf.) man im nächsten Urlaub fahren will." [2] Diese Tatsache wurde im schweizerischen Tourismus mit seinem innerörtlichen Konkurrenzdenken lange Zeit missachtet. Vor allem in gewachsenen Ferienorten mit einem internationalen Rénomée sind oft einzelne lokale Machtblöcke zu beobachten, die nur zögernd zu kooperativem Agieren unter der Führung des Verkehrsbüros und seines Direktors bereit sind. Besonders die Hotellerie mit hohem Stammgästeanteil lässt sich oft kaum von ihrer Praxis der Alleingang-Marktbearbeitung abbringen. Andererseits hat die touristische Entwicklung der letzten Jahre, die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, gepaart mit zunehmender Nachfrage nach ganzen Leistungsbündeln an einem Ferienort, auch manchen Einzelunternehmer zu Marketingkooperation auf örtlicher Ebene gezwungen.

Die Gestaltung und Weiterentwicklung des touristischen Angebotes strukturell und kapazitiv ist die Hauptaufgabe der lokalen Tourismuspolitik. Fehler in diesem Bereich berauben den Tourismusort der natürlichen Voraussetzungen, ohne die Tourismus nicht denkbar ist. Eine erfolgreiche Kommunikationspolitik kann sich nur auf einem intakten touristischen Angebot aufbauen, soll sie den Forderungen nach objektiver Information und Wahrheit genügen. Als mögliche wirtschaftliche Indikatoren des Tourismus im Fremdenverkehrsort lassen sich folgende anwenden und daraus tourismuspolitische Massnahmen ableiten:

- Ankünfte von Gästen (Hotellerie/Parahotellerie)
- Uebernachtungen (Hotellerie/Parahotellerie)

1 So steht in der Rangfolge im Urlaubsentscheidungsprozess der Bundesdeutschen mit 34% das 'Zielgebiet' an erster Stelle, gefolgt von der Reisezeit mit 26% und den Reisekosten mit 20%. (Vgl. dazu Zucker (Reiseentscheidungsprozess) 2.

2 Hahn (Reiseentscheidungen) 27.

- Belegungsquoten
- fremdenverkehrsmässig bedinger Umsatz: Hotels
  Restaurants
  Geschäfte
- Wertschöpfung (durch Tourismus verursachte Einkommensbildung)
- tourismusbedingtes Steueraufkommen (Parahotelleriegäste mit Wohnsitz in Tourismusorten)

  etc.

3.6. Unternehmenspolitik im Tourismus

Grundsätzlich kann Unternehmenspolitik eines Tourismusunternehmens [1] - unter gebührender Berücksichtigung der Unterschiede von touristischen Dienst- und Sachleistungen von anderen Konsum- und Investitionsgütern - keine Sonderstellung gegenüber allgemeiner Unternehmenspolitik für sich beanspruchen. Unternehmenspolitik in einem Tourismusunternehmen ist, wie in allen andern Unternehmen, nicht ein Datum, sondern sie muss zuerst geschaffen und später mit der notwendigen Flexibilität den Veränderungen der externen und internen Unternehmenssituation angepasst werden.

3.6.1. Ermittlung und Beurteilung der externen und internen Unternehmenssituation

In Anlehnung an Ulrich [2] kann Unternehmenspolitik als Resultante der vorgelagerten Phasen der Unternehmensführung betrachtet werden. Diese Phasen sind:

1. Wertvorstellung des Unternehmers oder der Führungsgruppe
2. Unternehmensanalyse
3. Umweltanalyse und -prognose

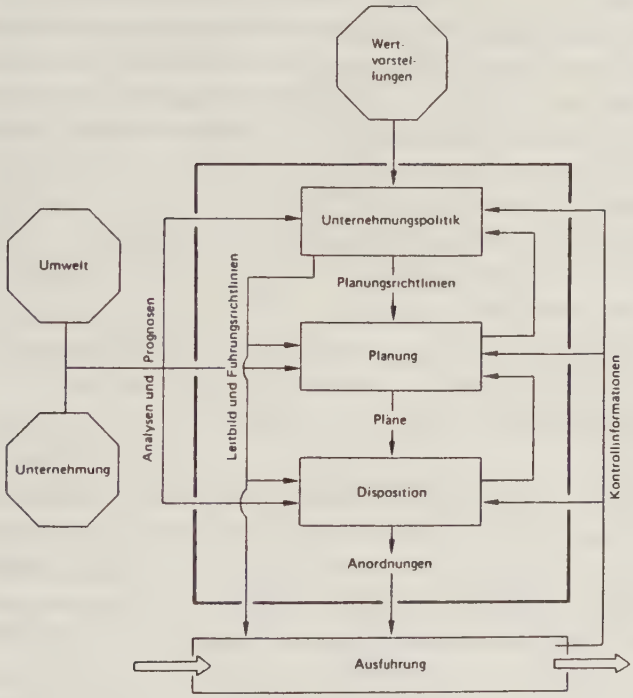
Dabei eignet sich der von Ulrich vertretene Systemansatz gerade wegen seiner Offenheit und der Möglichkeit des interdisziplinären und integrierenden Denkens als

1 Kaspar/Kunz (Unternehmensführung) 20f.: Kaspar und Kunz geben dort eine Aufzählung der Tourismusunternehmen des primären und sekundären Leistungsbereichs; ferner Walterspiel (Typologie) 30, der von uns verwendete Begriff "Tourismusunternehmen" umfasst die dort aufgeführten "subjektbezogenen Tourismusbetriebe" der Abschnitte a-c.

2 Ulrich (Unternehmenspolitik) 51 ff.

für Tourismusunternehmen auf allen Stufen (regional, lokal und einzelunternehmerisch) geeigneter Ansatz [1] für eine Unternehmenspolitik, weil nicht die einseitige alleinige Betrachtungsweise der Gewinnmaximierung vordergründig ist. [2]

Abb. 5: Stufen der Führung



Quelle: Ulrich (Unternehmenspolitik) 16.

1 Vgl. dazu Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, St. Gallen 1970, (2. überarb. Aufl.)

2 Kanther-Zellmer (Managementausbildung) 50 f.; Kanther-Zellmer kritisiert die Anwendung des Systemansatzes folgendermassen: "Die Schwerpunkte der systemtheoretischen Unternehmen sind nicht mit denen identisch, die die grössten Probleme der Kur-und Verkehrsdirektoren darstellen. So ist die Konzentration auf Kommunikations-und Informationsprozesse für eine Kurortorganisation nicht von gleicher Wichtigkeit wie beispielsweise für einen Grossbetrieb... Eine systemorientierte Betrachtung erscheint uns daher nicht unbedingt notwendig, zumal die Probleme und Aufgaben, für die Kur- und Verkehrsvereine im augenblicklichen Zeitpunkt von grösstem Interesse sind, auch auf andere Art (mit Hilfe des funktionalen Ansatzes) in den Griff bekommen werden können."

3.6.1.1. Wertvorstellungen des Unternehmers oder der Führungsgruppe

In dieser originären Unternehmensführungsphase geht es zuerst darum, die Ziele, persönlichen Vorstellungen und Interessen des Unternehmungsführungsorgans festzulegen und allenfalls zu harmonisieren, wenn mehrere Personen - was ausser in der schweizerischen Kleinhotellerie die Regel ist - am Entscheidungsprozess mitwirken. Bei der teilweise noch ausgeprägten Hierarchieordnung vieler schweizerischer Tourismusunternehmungen (Privatbahnen, Hotels) werden die Wertvorstellungen der Unternehmung allein von der obersten Führungsinstanz bestimmt. Durch diese einpersonale Profilsetzung ist wohl die unité de doctrine gewährleistet, aber die vielseitigen Dimensionen einer Führungsgruppenarbeit mit den zusätzlichen interdisziplinären Aspekten und Argumenten fehlt. Abgesehen vom hohen Risiko dieser Findung einer Unternehmungspolitik mangelt es an der Vielfalt von Ideen und Vorschlägen, die für ein Tourismusunternehmen mit Blick in die Zukunft von entscheidender Bedeutung sein kann.

Ein Schema zur Erstellung von Wertvorstellungsprofilen findet sich in Anhang 6.

3.6.1.2. Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse beinhaltet die möglichst objektive Beurteilung der momentanen Situation des Unternehmens, wozu das betriebliche Rechnungswesen die notwendigen Basisinformationen liefert. Der Vergleich relevanter Kennziffern der Unternehmung mit Erfahrungswerten der betreffenden Branche ergibt Informationen über die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung. Empfehlenswert sind, sofern entsprechende Daten überhaupt vorhanden, Unternehmenskennziffernvergleiche für Tourismusunternehmen auch auf örtlicher und innerregionaler Ebene, weil dabei vor allem die ähnliche Nachfragemarktsituation für die einzelnen Unternehmen bessere Vergleichsgrundlagen liefert als schweizerische Kennziffern.[1] Selbstverständlich umfasst eine Unternehmensanalyse nicht nur die Ueberprüfung der Aufwand/Ertrags-Relation, sondern auch die Prüfung der Finanzsituation, des Kaderpotentials, der Personalschulung, der Unternehmensorganisation, des Marketing und seiner Instrumente u.a. (vgl. dazu Anhang 7).

1 Solche Kennzahlen der Hotellerie in der Schweiz sind z.B.: Betriebsergebnis 1 und 2; vgl. Tab. 4.

An die interne Unternehmensanalyse schliesst sich die Analyse der Umwelt, die für das Tourismusunternehmen relevant ist, an. Erst im Vergleich der unternehmensinternen Situation mit der unternehmensexternen lassen sich die einzelnen Unternehmensstärken und -schwächen erkennen und umschreiben.

3.6.1.3. **Umweltanalyse und -prognose**

Während bei der Unternehmensanalyse meist auf objektive Informationen, die betriebsintern z.B. durch das Rechnungswesen gewonnen werden, abgestützt werden kann, fehlen die notwendigen Angaben aus der Unternehmensumwelt oder sie sind zu ungenau und unvollständig, als dass sie Analysebasis sein können.

Die Umwelt eines Tourismusunternehmens kann aus folgenden Gruppierungen bestehen:

- potentiellen und aktuellen Tourismussubjekten
- Arbeitnehmern
- Lieferanten
- Kapitalgebern
- Konkurrenzunternehmen (lokal, regional, national, international)
- lokalen und regionalen Tourismusinstitutionen (Verkehrsbüro, Werbegemeinschaften, Verkehrsverein).

Als Vergleichsobjekte zur Stärken/Schwächen-Analyse der Unternehmung in ihrer Umwelt bieten sich u.E. die folgenden drei an:

- Soll/Ist-Vergleich: (Gegenwartsanalyse)
  Wegen der zur Verfügung stehenden Daten für die einzelnen Tourismusunternehmen sicher die praktikabelste Variante. Keine Gewähr aber bieten diejenigen Soll-Daten für ein Optimum an für die Tourismusunternehmung Realisierbarem, in denen sich die Wertvorstellungen des Unternehmers oder der Führungsgruppe widerspiegeln.
- Zeitvergleich: (Vergangenheit/Gegenwart)
  Die Dynamik der Nachfrage und die Einzigartigkeit (z.B. Schneeverhältnisse) und Unvergleichbarkeit von Zeitabschnitten (Winter- Sommersaison) machen effektive Vergleiche, die zu Analysezwecken aufbereitet werden, nur im groben Rahmen möglich.
- Konkurrenzvergleich:
  Dieser Vergleich ermöglicht zwar die Beurteilung von unternehmenseigenen Daten mit durchschnittlichen Branchenkennziffern (z.B. Betriebsergebnis 1 und 2 der Hotellerie).[1] Diese Vergleichsmethode leidet aber unter dem meist ausgeprägten Mangel an vergleichbaren Konkurrenz-Informationen und dem fehlenden Einblick in deren objektive Aussagekraft.

1 Vgl. dazu Pt. 3.7.2.1.1. und Tab. 4.

Trotz der erwähnten Mängel sollte sich aber ein Tourismusunternehmen dennoch nicht scheuen, mit den gegebenen Mittel und Daten einen Unternehmensstatus in der Umwelt zu erstellen und zeitlich regelmässig (z.B. jährlich) den veränderten Umweltbedingungen Rechnung zu tragen. Einen nicht zu unterschätzenden Wert bei dieser Analyse bildet die Erfahrung des Unternehmers oder der Führungsgruppe.

Noch wesentlich schwieriger als die Beurteilung der Vergangenheits- und Gegenwartssituation stellt sich das Problem der Prognostizierung der vielschichtigen Umwelt mit der oekonomischen, sozialen, oekologischen und technologischen Sphäre. Besonders von Interesse ist die zukünftige Entwicklung der Absatzmärkte bzw. des vom Tourismusunternehmen anvisierten Gästesegmentes.

Für das Tourismusunternehmen von ausserordentlicher Bedeutung ist die volkswirtschaftliche Entwicklung der Schweiz im Hinblick auf konjunkturelle Schwankungen und damit auch das Problem der Wechselkursentwicklung gegenüber den wichtigsten Gästeherkunftsländern. [1] So ist beispielsweise der Wechselkurs DM/SFR für den schweizerischen Tourismus immer ein 'Sorgenkind', das Abgleiten des DM-Kurses unter 80 (80 SFR = 100 DM) ist als psychologische Schallmauer zu bezeichnen, weshalb die Schweizerische Nationalbank regelmässig durch Interventionen auf dem Devisenmarkt dieses Abgleiten zu verhindern sucht. Neben der Veränderung des Wechselkurses beeinflusst - zu den bereits erwähnten Faktoren wie Arbeitszeit, verfügbares Einkommen etc. - auch die subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Lage durch die Konsumenten deren Nachfrageverhalten hinsichtlich Urlaub. [2]

3.6.2. **Inhalt der Unternehmenspolitik (Unternehmensleitbild)**

Ist die Unternehmenssituation in ihrer Umwelt hinreichend geklärt, so muss in einem weiteren Schritt durch die Erarbeitung einer Unternehmensanalyse festgestellt werden, auf welchen betriebsinternen Voraussetzungen die Unternehmenszukunft aufgebaut werden kann. In Verbindung mit der Umweltanalyse und -prognose ist

1 Vgl. dazu Tietz (Handbuch) 175.

2 Die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage durch die Reisenden der Bundesrepublik Deutschland hat sich eindeutig in der touristischen Nachfrage niedergeschlagen. Vgl. Wolff (Urlaubsreisen 82) 77 f.; ferner BFS (Tourismus 82) 54. Die Schweizerische Verkehrszentrale schreibt zu diesem Problem: "... am bedenklichsten steht es gegenwärtig um den Kurs der D-Mark in bezug auf den Schweizerfranken. Eine Change unter 85 wirkt sich für den Tourismus prohibitiv und stellt für den Deutschen eine psychologische Barriere dar." SVZ (Aktions- und Werbeprogramm 84) 5 f.

ersichtlich, inwieweit die unternehmenseigenen Wertvorstellungen realisiert werden können. Auf dieser Basis wird ein Unternehmensleitbild [1] formuliert, das der Erfordernis der langfristigen und allgemeinen Gültigkeit entsprechen und seiner Funktion als übergeordneter Entscheidungsgrundlage gerecht werden muss.

Das Leitbild stellt somit eine grundlegende Willenskundgebung der obersten Unternehmensleitung und damit eine allgemeine Führungsvorgabe für alle Mitarbeiter dar. [2]

Für ein Tourismusunternehmen empfiehlt es sich, in seinem Unternehmensleitbild folgende Zielgrössen quantitativ und qualitativ als Unternehmensziele festzulegen:

- zu befriedigende Bedürfnisse
- Angebot der Dienst- und Sachleistungen
- Zielmärkte (bzw. Gästesegmente)
- anzustrebendes Wachstum
- Grad der Leistungsqualität
- Gewinn- und Umsatzziele (Cash flow etc.)
- Rentabilitätsziele (Eigenkapitalrentabilität etc.)
- Verhalten gegenüber den Marktpartnern und Marktkonkurrenten auf örtlicher und regionaler Ebene
- Verhalten gegenüber Staat und Gesellschaft
- Verhalten gegenüber Mitarbeitern
- Eigentumsverhältnisse und Unternehmensform (Einzelunternehmen, AG).

Das Unternehmensleitbild stellt für die Unternehmensführung ebenfalls allgemeine Verhaltens- und Entscheidungsregeln fest, von der Planung und Disposition hin bis zur Kontrolle der Unternehmenstätigkeit. Wichtig ist auch die Tatsache, dass die inhaltlich präzise Formulierung einer Unternehmenspolitik im Leitbild die Führungsorgane dazu zwingt, gewisse intuitiv gehegten Pläne und Ideen zu durchdenken und so mehr Klarheit und Sicherheit zu verschaffen über das Wie der Unternehmensführung.

1 Vgl. dazu Kantonale Arbeitsgruppe (Marketing) 55. Dort wird eine Checkliste zur Erarbeitung eines touristischen Leitbildes aufgeführt.

2 Vgl. dazu Ulrich (Unternehmenspolitik) 112 f.

3.6.2.1. Unternehmenskonzept

Ulrich [1] weicht in der Darstellung des Untenehmungskonzeptes, das den konkretisierten Teil der Unternehmungspolitik darstellt, von der vielfach angewandten Funktionsbereichsteilung (Absatzpolitik, Personalpolitik etc.) ab, um die Zusammenhänge der 3 Unterkonzepte (soziales, leistungswirtschaftliches und finanzielles Konzept) in den Vordergrund zu stellen, dies im Sinne des systemorientierten Ansatzes der Unternehmenspolitik. Im Hinblick auf die Thematik unserer Arbeit wollen wir unsere Ausführungen auf das leistungswirtschaftliche Teilkonzept beschränken.

Abb. 6: Checkliste zum leistungswirtschaftlichen Unternehmenskonzept

	Leistungswirtschaftliches Konzept	
Ziele	*Marktziele* Zu befriedigende Bedürfnisse Zu bearbeitende Markte und Marktsegmente Zu erreichende Marktstellung Zu erreichende Umsatzvolumen *Produktziele* Art und Qualitat der anzubietenden Marktleistungen Sortimentsbreite und -tiefe Zu erstellende Produktmengen	aufgegliedert nach Marktleistungsgruppen
Leistungspotential	*Personelles Potential* Erforderliche Personalbestande und Personalkategorien Erforderliche Fähigkeiten *Raumliches Potential* Erforderliche Grundstucke und Gebaude nach Standort, Fläche, Raum, Eigenschaften *Technisches Potential* Erforderliche Maschinen, Einrichtungen, Werkzeuge nach Kategorien: quantitative Kapazitat qualitative Anforderungen *Verbrauchsguter-Potential* Erforderliche Beschaffungsmengen und Lagerbestande	aufgegliedert nach Funktions- oder Organisationsbereichen
Strategien	*Strategien der Marktleistungs-Entwicklung* Strategie der Eigen-Forschung und Entwicklung Strategie des Erwerbs neuer Produkte	aufgegliedert nach Marktleistungsgruppen
	Strategie der Leistungs-Erstellung Produktionsstrategie Administrative Verfahren	
	Strategien der Leistungs-Verwertung Preisstrategie Werbestrategie Verkaufsstrategie Distributionsstrategie → Strategie des Marketing-Mix	evtl. aufgegliedert nach Markten
	Strategie der Leistungspotential-Beschaffung und -Verwaltung Strategie der Personalbeschaffung und -pflege Strategie der Anlagenbeschaffung und -bewirtschaftung Strategie der Beschaffung und Bewirtschaftung von Verbrauchsgutern	evtl. aufgegliedert nach Standorten

Quelle: Ulrich (Unternehmungspolitik) 113.

1 Ulrich (Unternehmenspolitik) 105 f.

Die Fixierung der leistungswirtschaftlichen Unternehmensziele und deren Verwirklichung im Produkt/Marktkonzept (touristische Dienst- und Sachleistungen/deutscher Reisemarkt) findet ihre wahre Konkretisierung im Marketing, dessen Strategie und Taktik.

"Die Festlegung der leistungswirtschaftlichen Ziele auf unternehmenspolitischer Ebene, also eines zukunftsträchtigen Produkt-Markt-Konzeptes, ist nicht nur von zentraler Bedeutung für Existenzsicherung und zukünftigen finanziellen Erfolg des Unternehmens, sondern auch eine äusserst schwierige Führungsaufgabe. Für ihre Lösung ist eine intensive gedankliche Auseinandersetzung mit den für die Unternehmung in Frage kommenden Märkte und Marktleistungen zwingend notwendig." [1]

Für das Tourismusunternehmen gilt es in einem Sach- und Dienstleistungs/Markt-Konzept die leistungswirtschaftlich angestrebten Ziele genau zu definieren und als verbindlich festzulegen.

Solche Ziele sind:

1. Produktziele (Menge und Standard der anzubietenden Dienst- und Sachleistungen)
2. Marktziele (zu bearbeitende Märkte und Marktsegmente).

Für schweizerische Tourismusunternehmen, besonders in der Hotellerie und Gastronomie, ist in diesem Unternehmenskonzept grosses Augenmerk auf die benötigten Personalbestände zu richten, bildet doch die Rekrutierung des Personals, auffällig im Kadersektor, ein vordergründiges Führungsproblem.

3.6.2.2. **Führungskonzept**

"Das Führungskonzept umfasst jene Grundsatzentscheidungen, welche die Ausgestaltung des Führungssystems der Unternehmung sowie das Verhalten der Führungskräfte betreffen." [2] Dieses Führungskonzept beinhaltet für ein Tourismusunternehmen folgende Teilbereiche:

1. Ein Führungssystem, welches besagt, dass Prozesse der Willensbildung und Durchsetzung auf allen Führungsstufen (Logement, Restauration, Abteilungen, Unterabteilungen) einem ganz einheitlichen Konzept gerecht werden müssen.
2. Eine Führungsmethodik, die z.B. durch Vorgabe von Zielgrössen (Logementumsatz pro Monat etc.) alle Führungsprozesse steuert.
3. Ein Organisationskonzept, das als Unternehmensgrundordnung die Ueber-und Unterordnungen, die Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Zuständigkeit regelt.

1 Ulrich (Unternehmenspolitik) 113.

2 Kaspar/Kunz (Unternehmungsführung) 77.

4. Führungspotential; aus den ersten drei Konzepten können Umfang (personell) und Anforderungen (qualitativ) des Managements festgestellt werden.

Mit der Festlegung des Führungskonzeptes ist der Ausgestaltungsprozess der Unternehmenspolitik abgeschlossen. Die Verbindlicherklärung und Einführung durch die Unternehmensleitung sind der nächste Schritt in der Führungsaufgabe. Dabei soll berücksichtigt werden, dass viele Teilkonzepte im Tourismus auch auf lokaler und regionaler Ebene, nicht nur auf einzelunternehmersicher Ebene angewandt werden können, dies vor allem dort, wo es gilt, verschiedene eigenständige Unternehmen gemeinsam als Kooperative auf dem Tourismusmarkt auftreten zu lassen.

3.6.3. Die Führung von Tourismusunternehmungen in der Schweiz

Durch die vorherrschend kleingewerbliche Struktur der meisten Tourismusunternehmen der Beherbergungs- und Verpflegungsbranche (vgl. Tab. 3) und der Unternehmen der touristischen Spezialverkehrsmittel mit ihren vorwiegend kurzfristigen, einseitig betriebstechnisch orientierten Unternehmenszielen kann leicht der Eindruck entstehen, dass Unternehmenspolitik wohl von Vorteil, nicht aber unbedingt erforderlich sei. Unternehmenspolitik und Unternehmensführung sei etwas für unüberschaubare Unternehmen, nicht aber für Kleinhotels und Privatbahnen. Problembereiche wie Planung, Organisation, Finanzierung, Personalführung und betriebliches Rechnungswesen stellen sich unabhängig von der Unternehmensgrössen, in der Tourismuswirtschaft wie in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie.

So kann auch von touristischem Management gesprochen werden, worunter wir in Anlehnung an Ulrich "das Führen und Lenken von Tourismusunternehmen verstehen, durch Vorgabe von Unternehmenszielen, die Bestimmung des Leistungspotentials, über welches die Unternehmung langfristig verfügen soll, und die Auswahl der grundlegenden Strategien, die beim Anstreben der Unternehmensziele angewendet werden sollen." [1]

Sehr wichtig scheint uns die Betrachtung des Managements von Tourismusunternehmen unter dem Aspekt der Langfristigkeit, neigt man doch im schweizerischen Tourismus allgemein dazu, sich auf unternehmerischer Ebene "saisonales" Denken anzugewöhnen. Andererseits müsste doch gerade die Anpassungsschwerfälligkeit des touristischen Angebotes gegenüber neuen Nachfragetrends die Tourismusunternehmen zwingen, in ihrer Unternehmenspolitik eine langfristige, mindestens aber

1 Ulrich (Unternehmenspolitik) 18 f.

eine mittelfristige Dimension - also nebst Taktik ebenfalls die Strategie - zu berücksichtigen. Grenze für das Management im Tourismusunternehmen bildet vor allem die Invariabilität des ursprünglichen touristischen Angebotes im Fremdenverkehrsort und in der Fremdenverkehrsregion. Diese externen, natürlichen Angebotsmerkmale, welche für die touristische Nachfrage die ausschlaggebenden sind, beeinflussen Erfolg oder Misserfolg des Tourismusmanagements sehr stark. Das einzelne Tourismusunternehmen, als Anbieter von Sach- und Dienstleistungen des abgeleiteten Angebotes, stellt nur einen Teil aus dem touristischen Leistungsbündel her, das vom Nachfrager konkret verlangt wird. Diese Einzelleistungen von Beherbergungs-und Verpflegungsstätten, von touristischen Spezialverkehrsmitteln, von Sport-und Unterhaltungseinrichtungen und Betreuungs- und Informationsdiensten im touristischen Bereich stehen nur in wenigen Ausnahmen (z.B. eine Information) zueinander in einem komplementären Verhältnis. Diese, auf der Ebene des Tourismusortes bereits erwähnte Interdependenz zwingt so den einzelnen Tourismusunternehmer zur Kooperation, wodurch ein abgestimmtes, gemeinsames Tourismus-Gesamtprodukt entsteht. Beispiele aus der Praxis der schweizerischen - und nicht nur dieser -Fremdenverkehrswirtschaft zeigen aber, dass oft kurzfristiges Eigeninteresse bei der Erstellung ihrer Marktleistungen im Vordergrund, die Bereitschaft zur Heranbildung eines nachfrageorientierten, langfristig konzipierten Gesamtproduktes verschiedener Anbieter im Hintergrund steht.

In der Schweiz verhinderte lange Zeit - bis Anfang der siebziger Jahre - der alleinige Glaube an die gute Intuition und die jahrelange Erfahrung des Führungsorgans oder der Führungsgruppe die Anwendung von geeigneten Management-Methoden, besonders in der Hotelbranche. Bedingt durch einen Nachfrageüberhang nach dem Reiseland Schweiz, bei damaliger geringer Parahotelleriekapazität, waren aus dieser Haltung in den sechziger Jahren für die Unternehmen der Hotelbranche kaum Schäden entstanden. Erst der zunehmende Konkurrenzdruck neuer Ferienländer und die Ausweitung der Parahotellerie und der Hotelkapazitäten durch ausländische Hotelketten in Städteagglomerationen zwangen auch die traditionelle Schweizer Hotellerie und Gastronomie vermehrt zur Anwendung modernerer und effizienterer Unternehmungsführungsmethoden. Dazu kamen und kommen die dauernden Probleme der Personalbeschaffung und die zunehmende Unlust zu Investitionen im Hotelbereich (ungenügende Rendite), sowohl von Banken- als auch von Privatseite.

Der Schweizer Hotelier-Verein und der Schweizer Wirteverband versuchen in jüngster Vergangenheit mit branchenspezifischen Aus- und Weiterbildungsprogrammen auf Kaderebene den entstandenen Nachholbedarf nach Management-Know-How in Tourismusunternehmen zu decken. Im besonderen das Führen der Unternehmen mit Ausrichtung auf den Tourismusmarkt - also Orientierung an der touristischen Nachfrage - bereitete den schweizerischen Führungskräften des Beherbergungs-und Verpflegungssektors, ebenso wie den Transportunternehmen, lange Zeit etliche Mühe.

Um auf dem immer grösser werdenden Tourismusmarkt wirkungsvoller agieren zu können, schlossen sich z. B. Einzelunternehmer der Hotellerie zusammen, in Form von horizontalen Kooperationen.

Solche Zusammenschlüsse sind möglich in der Form von:

- ERFA-Gruppen: Hoteliers mit ähnlich strukturierten Unternehmen, Vergleich von ausgewählten Betriebskennziffern und Ursachenanalyse von negativen Abweichungen.
- Lokale Hotelkooperation: Zweck ist die Senkung der Betriebskosten der einzelnen Beteiligten in verschiedenen Bereichen, wie z.B. Personalrekrutierung, Einkauf, Marketing etc.
- Voluntary Chains: [1] Freiwillige Hotelketten - im Unterschied zu rechtlich als Einheit betriebene Hotels - in Form von Aktien- oder Holdinggesellschaften. Kooperation in einem gemeinsamen Marketingskonzept unter Führung eines Marketing-Teams.

Die Konzentration der finanziellen Mittel wie auch des Know-how im Marketing im allgemeinen und bei den Marktbearbeitungsmassnahmen im besonderen auf ausländischen Tourismusmärkten wirkt sich auch für das einzelne beteiligte Unternehmen insofern kostensenkend aus, als sich z.B. fixe Personalkosten (eigener PR-Fachmann der Hotelkette) auf mehrere Träger verteilen.

1 Vgl. SBG: Die schweizerische Hotellerie, Branchenbericht der Schweizerischen Bankgesellschaft, Oktober 1982, Zürich 1982, S. 9.

Für den Einzelunternehmer gilt besonders für kommunikationspolitische Massnahmen und Aktionen, dass das gemeinsame Auftreten einzelner Hotels mehr Erfolg verspricht. Wenn durch die Beteiligung an einem Zusammenschluss auch die unternehmerischen Freiheiten eingeschränkt werden, sollten doch höhere Unternehmensziele (z.B. Verbesserung der Auslastung und damit der Ertragslage) im Vordergrund stehen.

Nicht unerwähnt bleiben soll aber die Feststellung, dass eine alleinige Orientierung am Markt und ein alleiniger Glaube an das Primat des Absatzes eine Vernachlässigung der Struktur und der Führung des Unternehmens zur Folge haben muss.[1] Die Verminderung der unternehmensinternen Leistungsfähigkeit führt aber besonders in Dienstleistungsunternehmen mit beschränkten Rationalisierungsmöglichkeiten zu einem fatalen Unternehmenszustand. Das wäre für das einzelne Tourismusunternehmen, wie für den schweizerischen Tourismus mit seinem hohen Dienstleistungsgrad, niemals erstrebenswert. Vielmehr müssen aus der Gegenüberstellung von Markt- und Unternehmensmöglichkeiten, durch Kooperation und Koordination, Synergien für die Zukunft des schweizerischen Tourismus geschöpft werden. Dies gilt für das Einzelunternehmen, ebenso wie für die Tourismuswirtschaft in ihrer Gesamtheit.

3.7. Das touristische Angebot der Schweiz

Wir wollen in der nachfolgende Aufstellung der Angebotsfaktoren diejenigen aufführen, welche ausgeprägt das Verhältnis Ferienland Schweiz zum deutschen Reisemarkt mitbeeinflussen.

3.7.1. Angebotsfaktoren mit Einfluss auf den Tourismus

1. Natürliche Faktoren:
   - Zentrale Lage im reiseintensiven Mitteleuropa
   - Geographische Nähe zur Bundesrepublik Deutschland
   - Differenziertes Klima (alpines/mediterranes)
   - Landschaftsbilder (Täler/Berge)
   - Binnengewässer
   - Fauna
   - Flora.

1 Vgl. Magyar (Mitarbeitersozialisation) 33.

2. Hotellerie und Gastronomie:	- Hotels - Gasthöfe - Pensionen - Restaurants - Cafés - Bars etc.
3. Parahotellerie:	- Ferienhäuser - Ferienwohnungen - Ferienzimmer - Aparthotels - Campingplätze (Camping/Caravaning).
4. Verkehrsinfrastruktur:	- Flugplätze (3 Interkontinentalflughäfen) - Vollelektrifiziertes, sehr verzweigtes Bahnnetz mit durchgehender Bahnverbindungen nach Deutschland via Basel, Schaffhausen, Kreuzlingen, St. Margrethen. - Nationalstrassen (z.Teil noch fehlende Anschlüsse an das deutsche Autobahnnetz; z.B. Konstanz) - Kantons- und Gemeindestrassen - Hohe Erreichbarkeit von Tourismusgebieten mit öffentlichen Verkehrsmitteln.
5. Touristische Infrastruktur:	- Touristische Spezialverkehrsmittel (Luftseilbahnen, Skilifte) - Touristische Sport- und Unterhaltungseinrichtungen (Tennisplätze, Skipisten, Wanderwege, Kursäle, Casinos, Leseräume) - Kongresszentren - Betreuungsstellen - Verkehrs-und Reisebüros.
6. Soziale Faktoren:	- Sprachen (Viersprachigkeit) - Mentalität (im deutschsprachigen Teil der bundesdeutschen ähnlich) - Kultur - Geschichte - Politik (Demokratie) - Wirtschaft (freie, soziale Marktwirtschaft).

All diese erwähnten Faktoren bilden für die touristische Nachfrage Elemente für ein gesuchtes Ferienerlebnis, wobei den natürlichen und den sozialen Faktoren die grösste Bedeutung zukommt, drücken diese doch durch ihre unvergleichbare Ausprägung die Präferenzen eines Tourismuslandes oder eines Tourismusortes aus. Präferenzen stellen eigentliche Angebotsmonopole dar, die es einem Tourismusunternehmen erlauben, durch echte Leistungsentscheide innerhalb dieses autonomen Spielraumes zu agieren. Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang von aquisitorischem Potential innerhalb dessen der Marketingträger seine Instrumente variabel gestalten kann, ohne einen Nachfrageeinbruch gewärtigen zu müssen. [1] Präferenzen müssen durch kommunikationspolitische Massnahmen in den Tourismusmarkt kommuniziert werden (bei echten Leistungsmonopolen) oder durch kommunikative Beeinflussung, dass Präferenzen als "Vorstellungen eines nur subjektiv existierenden Leistungsplus" [2] geschaffen werden. Im durch Ueberangebot und starker Differenziertheit gekennzeichneten Tourismusmarkt ist letztere Präferenzbildungsart die heute naheliegendere.

In der Kommunikationspolitik ist deshalb ein besonderes Augenmerk auf diese natürlichen und sozialen Faktorengruppen zu richten, mit einer entsprechenden Gewichtung für den angesprochenen Markt oder das angepeilte Marktsegment.

Die Faktorgruppen 2 bis 5 stehen zu den genannten natürlichen und sozialen Faktoren in einem "nachgeordneten Komplementärverhältnis". [3] Diese Feststellung ist vor allem für das einzelne Tourismusunternehmen zu beachten, wenn es sein spezifisches Leistungsangebot innerhalb dieses Faktorrahmens gestaltet, welcher auf den Stufen Tourismusort und Tourismusregion, teilweise sogar Tourismusland, vorgegeben ist. Je besser es dem Unternehmen gelingt, sein Angebot auf diesen Rahmen abzustimmen, desto mehr wird das unternehmenstypische Leistungspaket von den Vorzügen dieser Faktoren mitprofitieren.

3.7.2. Die touristische Angebotskapazität der Schweiz

Ende 1981 bestanden in der Schweiz rund 1,12 Millionen [4] touristische Uebernachtungsmöglichkeiten. Die gesamte Kapazität an Uebernachtungsmöglichkeiten

1 Vgl. dazu Gutenberg (Grundlagen) 237 ff.
2 Krippendorf (Marketing) 55.
3 Geigant (Standorte) 39.
4 BFS (Tourismus 82) 15; eigene %-berechnungen.

teilte sich prozentual in folgende Kategorien: [1]

Hotelbetriebe	24,5%	
Kurbetriebe	0,5%	
Ferienhäuser und -wohnungen	32,0%	
Campingplätze	24,0%	Parahotellerie
Gruppenunterkünfte	18,0%	
Jugendherbergen	1,0%	

Zu beachten ist, dass nur 81% der erfassten Hotelbetriebe das ganze Jahr und viele Campingplätze nur im Hochsommer geöffnet sind. Die oben genannten Beherbergungsmöglichkeiten entsprechen also nicht dem tatsächlich ganzjährig verfügbaren Angebot an touristischen Uebernachtungsmöglichkeiten.

3.7.2.1. Hotellerie

3.7.2.1.1. Hotels

Das Bundesamt für Statstik erfasste in seiner Fremdenverkehrsstatistik Ende Dezember 1982 7450 Hotelbetriebe. [2] Diese Zahl, die um 106 Einheiten gegenüber 1981 verkleinert ist, zeigt die seit 1975 beobachtete leichte Abnahmetendenz der registrierten Hotelbetriebe und erreichte damit den tiefsten Stand seit 1960. Im Einvernehmen mit den betroffenen Verbänden der Schweizer Hotellerie werden seit 1981 die für die eidgenössische Fremdenverkehrsstatistik meldepflichtigen Hotelbetriebe noch in drei Betriebsarten aufgeteilt:

- Hotels, Pensionen (inklusive Garnibetriebe), Betriebe mit mindestens 10 Gästezimmern
- Gasthäuser (inklusive Garnibetriebe), Betriebe mit höchstens neun Gästezimmern
- Motels

Die Betriebsform der Aparthotels, [3] eines Hotels aus Wohnungen und Zimmern mit Kochgelegenheit bestehend, wobei die Wohnungseigentümer verpflichtet sind, diese Wohneinheiten zeitweise zur hotelmässigen Nutzung zur Verfügung zu stellen, ist bis heute in der Schweiz statistisch noch nicht separat erfasst worden. In letzter Zeit hat sich gezeigt, dass Hotelneubauten und umfassende Renovierungen nur noch auf der Basis der Aparthotelfinanzierung zu verwirklichen sind. Hotelprojekte mit

1 BFS (Tourismus 82) 15.

2 BFS (Tourismus 82) 26.

3 Vgl. dazu auch Schweizerischer Fremdenverkehrsverband, Aparthotels - Entwicklung der Hotellerie auf neuen Wegen?, Bern 1980.

herkömmlicher Finanzierung, durch Hypothekarkredite von Banken und der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit, sind heute in der helvetischen Hotellerie eine Ausnahmeerscheinung, also eine Gefahr für das zukünftige Hotelangebot erster Güte. Andererseits wird der Boom der zweckentfremdeten Aparthotels, die vielfach noch reine Appartementhäuser mit vorwiegend ausländischen Eigentümern sind, sicher durch das Verschwinden der Steuervorteile für deutsche Investoren seit Anfang 1983 nachhaltig gebremst.

Die bereits erwähnte kleingewerbliche Struktur der schweizerischen Hotellerie zeigt die nachfolgende Aufstellung recht deutlich. Demnach verfügt ein Schweizer Hotel 1983 im Durchschnitt über 20 Gästezimmer mit 36 Betten. [1]

Tab. 3: Hotelbetriebe nach Grössenklasse 1982

Grössenklassen der Betriebe	Hotelbetriebe	
	1982	
	Anzahl Nombre	Prozentverteilung Répart. en pour cent
bis 10 Zimmer ...	3 571	47,3
11 – 25 Zimmer ...	2 273	30,1
26 – 50 Zimmer ...	1 101	14,6
51 – 100 Zimmer ...	465	6,2
101 – 200 Zimmer ...	118	1,5
201 – 300 Zimmer ...	17	0,2
über 300 Zimmer ...	7	0,1
Total[1]	7 552	100,0

1) Gemass Sondererhebung

Quelle: BFS (Tourismus 1982) 30.

In der einzelbetrieblich geringen Bettenkapazität liegt u.E. der wichtigste Grund, weshalb das Tourismusland Schweiz ein Ferienziel für Individualtouristen ist. Der Massentourismus, wie er an der Costa del Sol und an der Adria mit allen negativen Begleiterscheinungen beobachtet werden kann, ist, von der fehlenden Betriebsgrösse der Schweizer Hotels her, unmöglich. Andererseits entsprechen unrenovierte Althotels aus der Vorkriegszeit nicht mehr den Anforderungen des gehobenen Individualtourismus, der im Schweizer Tourismus die wichtigste Zielgruppe darstellt und auch in Zukunft darstellen soll. Das Ausweichen auf andere Marktsegmente durch

1 Eigene Berechnungen.

Vergrösserung und Anpassung des bestehenden Angebots ist für grosse Teile der schweizerischen Hotellerie mit ihrer hohen Verschuldung kaum eine erfolgversprechende Alternative. Aufgrund der Betriebsstatistik der Schweizer Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) wissen wir, dass die gegenwärtige Ertragslage Neuinvestitionen und Renovationen kaum erlaubt. [1] "Das Betriebsergebnis in Schweizer Hotels ist im Mittel sogar schlechter als in der Hotellerie der Bundesrepublik Deutschland." [2]

Das Betriebsergebnis 1 - eine sehr wichtige Hotelkennziffer - sollte erfahrungsgemäss 25% bis 28% des Umsatzes betragen. Die nachfolgende Tabelle und Graphik zeigt die Entwicklung der einzelnen Betriebsergebnisse und des Cash flow und die durchschnittliche Aufwandverteilung. Zu beachten ist der relativ geringe Werbeaufwand, worunter in der Praxis der schweizerischen Hotellerie der gesamte Kommunikationsaufwand fällt. Die finanziellen Grenzen für Kommunikationsmassnahmen liegen nicht im Wollen, sondern im betriebswirtschaftlichen Können, also im fehlenden Ertragsüberschuss.

Tab. 4: Betriebsergebnis, Cash flow und Aufwand eines schweizerischen Durchschnittshotels

Cash Flow im "Durchschnittshotel" leicht gestiegen

	1972	1977	1980	1981
Hotel-Erlös	65,6 %	60,3 %	57,4 %	57,8 %
Restaurant-Erlös	34,4 %	39,7 %	42,6 %	42,2 %
Total Betriebserlös	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Betriebsaufwand	67,6 %	75,0 %	75,5 %	73,8 %
Bruttoergebnis (sog. Betriebsergebnis[1])	32,4 %	25,0 %	24,5 %	26,2 %
Nettoergebnis	4,3 %	2,0 %	1,4 %	2,2 %
Cash Flow	8,1 %	5,9 %	7,3 %	8,4 %

Das Bruttoergebnis (sog. Betriebsergebnis 1) ist die wichtigste Kennziffer zur wirtschaftlichen Beurteilung eines Betriebes. Es ist das Ergebnis vor Berücksichtigung der Unterhaltskosten, Privatbezüge, Unternehmerlöhne, Direktionsgehälter, Verwaltungskosten, Steuern, Zinsen, Abschreibungen.

Das Nettoergebnis ergibt sich nach Abzug der oben erwähnten Kosten.

Der Cash Flow ist das Nettoergebnis ohne Abschreibungen.

Aufwand im "Durchschnittshotel" 1981: Personalkosten dominieren

A = Personalaufwand (Löhne, Sozialleistungen, übriger Personalaufwand, inkl. Direktion und Verwaltung)	42,0 %
B = Warenaufwand (Küche und Keller, Beherbergung)	23,3 %
C = Passivzinsen, Abschreibungen, Pacht- und Mietzinsen; Unterhalt	20,3 %
D = Telefon, Telex, Reinigung, Versicherung, allgemeiner Betriebsaufwand	6,9 %
E = Energie	4,6 %
F = Werbung	2,9 %

Quelle: SFV/SHV/BFS (Tourismus in Zahlen) 6.

1 Vgl. dazu: Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Betriebsstatistische Beilagen zum Jahresbericht 1981, Zürich 1982, S. 5.

2 Frech, R.: "Kommt das grosse Hotelsterben?" in: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 15 / 1981, S. 3.

Neben dem fehlenden Investitionsanreiz für potentielle Anleger hat die schweizerische Hotellerie gegenwärtig und wohl auch zukünftig noch ein weiteres Unternehmungsführungsproblem zu lösen: das Personalproblem. Im Jahre 1982 fehlten in der Hotellerie und Gastronomie rund 15'000 Arbeitskräfte. An eine grössere Rekrutierung von Personal aus dem Ausland ist - wegen der Ausländerkontingentierung - in naher Zukunft nicht zu denken. Andererseits ist der Ausländeranteil des in der Hotellerie beschäftigten Personals heute schon sehr hoch. Da es sich dabei vor allem um unausgebildete Hilfskräfte handelt und gelernte Inländer wegen unterdurchschnittlicher Entlöhnung und ungeregelter Arbeitszeit kaum einen Beruf in der Hotellerie ergreifen, ist besonders der Mangel an mittlerem Kaderpersonal akut. Diese Tatsache macht sich kommunikationspolitisch insofern negativ bemerkbar, als vor allem am Ort der Leistungserstellung die Kommunikation - wegen fehlender Kenntnisse der deutschen Sprache beim Personal -mit dem Gast nicht interpersonell sein kann.

Deshalb muss sich jeder Hotelier bei einer geplanten Ausweitung seiner Hotelkapazität bewusst sein, dass der "Absatz über menschliche Dienstleistungen erfolgen muss." [1] Diese Ueberlegungen sind analog bei einer Anhebung des Hotelstandards (z.B. von einem 4-Stern-Hotel zu einem 5-Stern-Hotel) zu machen; sind Rationalisierungen im Bereiche der Administration, Reservation und des Rechnungswesens durch Computereinsatz möglich, lassen sich die Bereiche Réception, Hallendienst und Service nur beschränkt durch Maschineneinsatz (Getränkeautomat, Schuhputzmaschine) rationalisieren, soll ein gewisser Dienstleistungsstandard erhalten bleiben. Gerade im Dienstleistungssektor lag in der Vergangenheit und Gegenwart das Plus der Schweizer Hotellerie gegenüber der ausländischen Konkurrenz. Von der touristischen Angebotsseite ist dieser Tatsache in der Zukunft besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

1 Walterspiel (Einführung) 130.

Die schlechte Ertragslage, (vgl. Tab. 4) verbunden mit dem bereits bestehenden hohen Fremdfinanzierungsgrad von rund 78%, hat in vielen Betrieben bis anhin Erneuerungen der Hoteleinrichtungen verunmöglicht, welche wegen der gehobenen Komfortbedürfnisse der Individualtouristen vor allem bei den sanitarischen Einrichtungen aber dringend notwendig wären. Die Statistik über die Ausstattung der Gästezimmer in Hotelbetrieben zeigt ein eigentliches Ausstatttungs-Nachholbedürfnis seit 1960, was nicht weiter verwundert, wenn man berücksichtigt, dass mehr als die Hälfte der heute betriebenen Hotels in der Schweiz vor dem Ersten Weltkrieg erbaut worden sind. Die schlechte Ertragslage und die dringend notwendigen Neuinvestitionen zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit bilden eine "Quadratur des Kreises" für die Schweizer Hotellerie.

In einer Expertenumfrage über die touristische Entwicklungstendenzen bis zum Jahre 2010 meinten die Sachverständigen, dass rund 18% der altehrwürdigen Hotelbetriebe dem Untergang geweiht sind, weil die betreffenden Hoteliers nicht die Initiative oder die finanziellen Mittel zur umfassenden Renovation ihrer Häuser aufbrächten. Weitere 20% der Hotelaltbauten dürften nach Expertenmeinung infolge ungenügender Nachfrage und Komfortniveau zweckentfremdet werden und so dem touristischen Angebot verlorengehen, so dass vom langfristigen Hotelsterben rund 30% aller Altbauten oder 15% bis 20% aller schweizerischen Beherbergungsbetriebe erfasst würden. [1]

3.7.2.1.2. **Kurbetriebe**

Die 75 geöffneten Kurbetriebe boten 1982 rund 6475 Gastbetten an. Von den 1,65 Millionen Uebernachtungen [2] entfielen 77% auf Schweizer und 16% auf deutsche Kurgäste. Die durchschnittliche Auslastung der verfügbaren Gastbetten lag bei 71,6%, [3] was im Vergleich zur übrigen Schweizer Hotellerie mit 42,0% [4] sehr hoch ist. Da es sich beim Grossteil dieser Kuraufenthalte um verordnete und von Krankenkassen bezahlte Aufenthalte handelt, ist dies weiter nicht verwunderlich.

1 Krippendorf (Delphi-Umfrage) 74 ff.
2 BFS (Tourismus 82) 10.
3 BFS (Tourismus 82) 102.
4 BFS (Tourismus 82) 80.

3.7.2.2. Parahotellerie

- Chalets, Ferienwohnungen und Privatzimmer

Die auf dem touristischen Markt angebotenen Chalets, Ferienwohnungen und Privatzimmer vereinigten im Jahre 1982 schätzungsweise 360'000 [1] Gastbetten auf sich. Zu berücksichtigen ist, dass auch jene Privatquartiere miteinbezogen werden, die nur ausnahmsweise zur Vermietung gelangen; dadurch variiert das verfügbare Parahotellerieangebot je nach Jahreszeit stark. In der Zahl von 360'000 Gastbetten nicht enthalten sind die Betten jener Chalets und Ferienwohnungen, die nur durch den Eigentümer oder Dauermieter benützt werden. Die entsprechende Bettenzahl dürfte eine Viertelmillion weit überschreiten. Interessant - und für viele Hoteliers-kreise bedenklich - ist vor allem der Entwicklungsvergleich zwischen dem Bettenangebot der Hotellerie und Parahotellerie, zeigt dieser Vergleich doch, dass die Parahotellerie ein echter Konkurrent zur traditionellen Hotellerie geworden ist. Das Parahotellerieangebot folgte dabei der wachsenden Nachfrage - abgesehen von spekulativer Angebotsaufblähung -, weil die Auflehnung der Feriengäste gegenüber Essens- und Kleiderzwang und der Wunsch freierer Urlaubsgestaltung der Parahotellerie immer grössere Bedeutung zukommen liessen.

Für den Tourismus entstehen durch ein überdimensioniertes Parahotellerieangebot besondere Finanzprobleme in den Bereichen Versorgung und Entsorgung, weil die örtliche Infrastruktur auf die Spitzenzeiten ausgerichtet sein muss. Die schlechte Bettenbelegung, die nach Schätzungen zwischen 10 und 13% liegen dürfte, zeigt, dass viele Parahotellerie-Schlafstätten nur übers Wochenende und über die Spitzentage (Weihnachten, Sportferien, Ostern, Sommerferien) belegt sind. Dass die Angebotsausweitung im Parahotelleriebereich der Schweiz noch nicht abgeschlossen ist, glaubt die überwiegende Zahl der Experten der Delphi-Umfrage, die "eine Verdoppelung der Bettenzahl in der Parahotellerie auf 1,5 Millionen vor dem Jahre 2010" [2] prognostizieren. Andererseits wird der knappe Boden in touristisch geeigneten Orten ebenso wie die allgemeinen Restriktionsmassnahmen der Tourismusorte, die vor allem von der einheimischen Bevölkerung zusehends vehementer gefordert werden, das Parahotellerieangebot in Grenzen halten. Auch das verstärkte Engagement des Natur- und Umweltschutzes wird seine bremsende Wirkung spürbar werden lassen.

1 BFS (Tourismus 82) 10.

2 Krippendorf (Delphi-Umfrage) 48.

- Zelt- und Wohnwagenplätze

Die Gesamtfläche der im Berichtsjahr 1981 erfassten 709 Zelt- und Wohnwagenplätze betrug 840 Hektaren (8,4 Millionen m^2), was einem Platzangebot für rund 262'000 Camping- und Caravaningtouristen entspricht. Für die Ermittlung dieses Approximativwertes wurde angenommen, "dass 3 Personen eine Grundfläche von 100 m^2 beanspruchen". [1]

- Gruppenunterkünfte

Diese Beherbergungskategorie umfasst ein breites Spektrum an möglichen Unterkunftsformen, so z.B. Massenlager, Hütten des Schweizerischen Alpenclubs, Sportclubhäuser, Militärbaracken usw. Das Bundesamt für Statistik schätzt, dass in dieser Beherbergungskategorie in den 2800 Schlafstellen (Unterkünften) ca. 200'000 Gastbetten und Schlafplätze vorhanden sind, wovon etwa 90% der Meldepflicht [2] für die schweizerische Fremdenverkehrsstatistik unterstellt sind.

3.7.2.3. **Verpflegungsstätten**

Im schweizerischen Durchschnitt kommt auf rund 230 Einwohner eine Gaststätte, in den beiden Tourismuskantonen Wallis und Graubünden sogar auf 100 Einwohner.

Für das touristische Angebot relevant ist die Tatsache, dass umgerechnet für 600 ausländische Gäste nur eine Gaststätte zur Verfügung steht, was auf eine geringe Sitzplatzkapazität der Gaststätten zurückzuführen ist. Andererseits gilt es weiter zu beachten, dass viele Sitzplätze nur zeitweise der Restauration zur Verfügung stehen (Säle, Kongresslokalitäten). Ferner ist in vielen ländlichen Gaststätten das Verpflegungsangebot - bedingt durch starke Personalnot und Auslastungsdifferenzen -äusserst bescheiden und so auch kaum für Tagestourismus (Ausflugstourismus) ausreichend.

1 BFS (Tourismus 82) 38.

2 Im Unterschied zur Hotellerie und den Kurbetrieben können Statistiken über die Parahotellerie in der Schweiz vom Bundesamt für Statistik, teils auf effektiven Zahlen, teils aber nur auf Schätzungen aufbauend, veröffentlicht werden. Im Jahre 1981 umfassten die Erhebungen der Chalets und Ferienwohnungen und deren Belegung die Kantone Appenzell-Ausserrhoden, Bern, Graubünden, Obwalden, St. Gallen, Tessin, Wallis und Waadt sowie vereinzelte Tourismusorte in anderen Kantonen.

Anzahl Gaststätten 1982: [1]	24'000
davon:	
- Hotelrestaurants	8'156
- Restaurants, Cafés	13'855
- Sonstiges Gastgewerbe (inkl. alkoholfreie Gaststätten)	1'989
Sitzplatzkapazität 1980	3'300'000
davon:	
- Wirtschaftslokale	1'700'000
- Säle, Kongresslokalitäten	900'000
- Gartenwirtschaften, Terrassen	700'000

Vor allem bei Ausweitung des Tagesausflugsverkehrs muss das Angebot an Verpflegungsstätten ausgebaut und verbessert werden, allenfalls durch vermehrten Betrieb an Selbstbedienungsrestaurants.

3.7.2.4. Oeffentliche Verkehrsmittel

3.7.2.4.1. Eisenbahn

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich in Mitteleuropa zwischen 10 und 20% [2] des Ferienreiseverkehrs mit der Bahn abwickelt, kann das dichte, beinahe vollelektrifizierte Eisenbahnnetz als grosser touristischer Angebotspluspunkt der Schweiz angesehen werden. Wegen der geopraphischen Nähe zur Bundesrepublik Deutschland kann die Bahn als Ferienreisemittel für Reisen in die Schweiz noch vermehrt als echter Konkurrent zum Privatauto oder zum Autobus auftreten, wenn es gelingt, die internationalen Zugsverbindungen zwischen beiden Ländern noch besser zu koordinieren und die oft allzulangen Wartezeiten an Grenzstationen zu verkürzen. Die Länge von 5'000 km des Eisenbahnschienennetzes der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) und der Privatbahnen gewährleisten die Feinverteilung des Verkehrsmittelangebotes auch in entlegene, aber touristisch attraktive Gebiete.

Seit Einführung des Taktfahrplanes bieten alleine die Schweizerischen Bundesbahnen täglich 212'000 [3] Zugkilometer an. Diese Angebotserweiterung wird sicher auch dem

1 BFS/SFV/SHV (Tourismus 82) 11.
2 BFS/SFV/SHV (Tourismus 82) 12.
3 BFS/SFV/SHV (Tourismus 82) 12.

Tourismus zugute kommen, macht doch diese Fahrplanvariante (alle Stunde eine Zugsverbindung von ... nach ...) den Zug zu einer echten Verkehrsmittelalternative zum Privatauto, das oft an Spitzentagen unter den Verkehrswegengpässen zu leiden hat.

3.7.2.4.2. **Reisepost**

Einen bedeutenden Angebotsfaktor bietet die Schweizer Reisepost mit ihren 618 [1] Linien und einem Streckennetz von 7'770 Kilometer. Da die Reisepost, noch ausgeprägter als die Bahnen, selbst entlegenste Tourismusorte bedient, leistet sie einen wichtigen Entflechtungsbeitrag gegen die oft allzu tourismuszentrumsgerichtete touristische Nachfrage. Rund 1'600 [2] Ortschaften werden durch das Reisepostnetz mit Bahnstationen oder regionalen Knotenpunkten verbunden. 1981 entfielen etwa 10-12 Millionen der insgesamt 66 Millionen [3] Fahrgäste auf Ferienreisende oder Ausflügler.

3.7.2.4.3. **Flugverkehr**

Der fehlende Charterverkehr [4] zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Schweiz - bedingt durch die geographische Nähe - zeigt, dass das Flugzeug von Reiseveranstaltern als Ferienreisemittel in die Schweiz nicht angeboten wird. Statistische Erhebungen über den Ferienreiseverkehr fehlen auch im offiziellen Linienverkehr der Lufthansa und der Swissair, doch dürfte sich die tourismusbedingte Nachfrage bei schätzungsweise 1-2% bewegen.

3.7.2.5. **Privatverkehr** (Strassen)

Den Touristen steht in der Schweiz ein Strassennetz von 60'000 km [5] zur Verfügung, wovon rund 1'000 km 4- oder 6-spurige Nationalstrassen sind. 1982 sind im Reiseverkehr rund 34 Millionen Personenwagen in die Schweiz eingereist. Die Anteile für Ferien-, Ausflugs- und Transitverkehr (z.B. Basel - Chiasso) sind nicht bekannt. Rund 156'000 ausländische Cars brachten 1982 5,7 Millionen Gäste in die

1 BFS/SFV/SHV (Tourismus 82) 12.
2 BFS/SFV/SHV (Tourismus 82) 12.
3 ebenda; ferner Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1982, Bern 1982, S. 245 ff.
4 Hochreiter/Arndt (Tourismusindustrie) 70.
5 BFS/SFV/SHV (Tourismus 82) 13.

Schweiz, davon waren etwa 10% Transitverkehr. Die Zahl der in die Schweiz eingereisten Personen mit Wohnsitz in der BRD betrug 1982 etwa 36,8 Millionen, [1] davon dürfte der Anteil der mit Autos oder Autobussen eingereisten etwa 90% betragen.

3.7.2.6. **Touristische Spezialverkehrsmittel**

Unter touristischen Spezialverkehrsmitteln verstehen wir in Anlehnung an Kaspar "Skilifte, Luftseilbahnen, Standseilbahnen und Zahnradbahnen". [2] Die Anzahl Luftseilbahnen stieg in einem enormen Angebotsboom in den letzten 10 Jahren von 347 auf 436 Anlagen [3], ähnliches gilt auch für die Skilifts zu sagen, deren Zahl in der Schweiz bis ins Jahr 1981 auf 1'700 angewachsen ist.

Rund ein Drittel der Seilbahnen weisen, wegen der Kosten der Pistenüberwachung, der Infrastruktur der Stationen und wegen der extremen Nachfrageschwankungen, einen Fehlbetrag auf. Das gesamte Transportvermögen aller touristischen Spezialverkehrsmittel der Schweiz beträgt pro Stunde etwa 1,1 Millionen [4] Fahrgäste. Die rund 1'700 touristische Tranportanlagen werden von 600 verschiedenen Unternehmungen betrieben.

Die jährlichen Investitionen in touristischen Spezialverkehrsmitteln betragen zwischen 1-1,5 Milliarden Franken. [5]

3.8. **Konkurrenzanalyse**

Die im Fremdenverkehr anzutreffende ausgeprägte Substitutionskonkurrenz führt zu einer Gästefluktuation, die die Anbieter auf den verschiedenen Stufen (national, regional, lokal und betrieblich) zu Informationen über das Konkurrenzangebot anhalten muss. Der hohe private Mobilitätsgrad (Privatautos) der Touristen in Mitteleuropa zwingt die Schweiz dazu, eine Konkurrenzanalyse vorzunehmen, um die

1 BFS (Nachfrage) 20.
2 Kaspar (Fremdenverkehrslehre) 63.
3 BFS/SFV/SHV (Tourismus 82) 13.
4 BFS/SFV/SHV (Tourismus 83) 13.
5 BFS/SFV/SHV (Tourismus 83) 13.

Stärken und Schwächen der touristischen Dienst- und Sachleistungen auch im Umfeld konkurrierender Anbieter zu sehen. Die Wichtigkeit der Konkurrenzanalyse beschreibt Krippendorf folgendermassen: "Unter Beachtung aller dieser Prämissen gilt auch im Fremdenverkehr aus Gründen der Rationalität und im Sinne des schrittweise Vorgehens, dass Konkurrenzforschung den Vorrang gegenüber der Nachfrageforschung besitzt, diese jedoch höchstens hinsichtlich gewisser Teilentscheide, nie jedoch hinsichtlich des gesamten Unternehmen- oder Orts-Marketing-Mixes überflüssig macht." [1]

Dieser Feststellung ist theoretisch nichts entgegenzuhalten; die Konkurrenzforschung in der Praxis aber stösst vor allem an folgende Grenzen:

- Die Informationsbeschaffung über die Konkurrenz, die hier als ausländische Konkurrenz auf dem deutschen Reisemarkt festgelegt sei, ist mit enormen Schwierigkeiten verbunden.
- Die Informationen geben Auskunft über einen Markt (Angebot und Nachfrage), der sich unter Umständen gar nicht mit den Verhältnissen schweizerischer Anbieter vergleichen lässt.
- Die Informationen sind hauptsächlich retrospektiver Natur und bilden deshalb für eine zukünftige Angebotsgestaltung kaum eine in die Zukunft gerichtete Datenbasis.
- Die allzu einseitige Ausrichtung auf die Konkurrenzanalyse und die entsprechenden Schlussfolgerungen verleiten die Tourismusanbieter nur zu oft zu einem Reagieren als zu einem Agieren, welches aber für die nachfrageseitige Präferenzbildung unabdingbar ist.

Wenn wir im weiteren von Substitutionskonkurrenz im Tourismusangebot reden, so meinen wir die Konkurrenz aller andern Tourismusländer mit ihrem Gesamtangebot gegenüber dem Tourismusland Schweiz, bezogen auf die Nachfrage von seiten des deutschen Reisemarktes.

Konkurrenzanalyse soll für das Tourismusland Schweiz, wie für den einzelnen Tourismusunternehmer nicht nur verniedlichende und neidvolle Betrachtung des Konkurrenzangebotes sein, sondern die Suche nach Nachfragereaktionen auf die Konkurrenzangebote, um daraus für die Angebotsgestaltung marktgerechte Schlüsse

1 Krippendorf (Marketing) 111.

zu ziehen. Dies ist besonders wichtig, weil die schweizerische Tourismuswirtschaft teilweise nach wie vor dazu neigt, bezüglich des eigenen Angebotes ein ausgesprochen hohes "Selbstimage" zu behalten. [1] Das Konkurrenzumfeld für die Schweiz ist so klar als möglich zu erfassen, denn trotz positivem Schweiz-Image kann sich durch objektive oder subjektive Veränderung des Umfeldes konkurrierender Urlaubsländer eine Präferenzverschiebung ergeben. [2]

Diese Tatsache führt zwangsläufig zu einer Ueberbewertung der eigenen Stärken auf dem Tourismusmarkt im Vergleich zur Konkurrenz. Für die Nachfrage entscheidend ist aber das Vorstellungsbild, das der potentielle Gast der Schweiz (Fremdimage) im Vergleich zu einem konkurrierenden Tourismusland hat oder sich aufbaut. Nebst sachlichen Begebenheiten (Lage im Alpenraum, Erreichbarkeit, klimatische und meteorologische Bedingungen, Topographie, Sprache, kulturelle Parallelen) sind es aber oft Stereotypen, welche die Nachfrage des einzelnen dominant beeinflussen. Mit diesen Stereotypen [3] verbindet der potentielle Gast gewisse Merkmale und ideelle Werte zu einem bestimmten Ferienland. Dröge betrachtet Stereotypen als "subjektbezogene Vorurteile." [4] Diese beeinflussen das Kaufverhalten - wie hinten gezeigt wird -von potentiellen Tourismussubjekten ganz nachhaltig. Dies besagt, dass der einzelne nicht nur die objektiven Merkmale der touristischen Dienst-und Sachleistungen bei der Wahl seines Ferienziels berücksichtigt, sondern auch die ideellen Werte im Vergleich zu konkurrierenden Ferienzielen das Entscheidungsverhalten entscheidend determinieren. So kann beispielsweise das Hochpreisimage den Statuscharakter von Schweizerferien heben; wenn auch mit grossen finanziellen Mitteln erworben, wird die subjektive Wertigkeit über der objektiven stehen.

Aus diesem Grund sollen durch die kommunikativen Unternehmensmassnahmen der einzelnen Tourismusträger die positiven Stereotypen, die sich aus dem Vergleich mit der Konkurrenz ergeben, stabilisiert, negative sachlich widerlegt oder doch modifiziert werden. Dies ist u.E. das Hauptziel der touristischen Kommunikationspolitik, nebst der im Vordergrund stehenden Informationsaufgabe gegenüber den touristischen Märkten.

1 Vgl. dazu Krippendorf (Delphi-Umfrage) 105 f.

2 Meyer (Image) 144.

3 Vgl. dazu auch Hömberg (Tourismus) 112 ff.

4 Dröge (Publizistik) 124.

Inhalte von Konkurrenzinformationen können sein: [1]

- Marktanteil
- Kapazität
- Finanzlage
- Verkaufskanäle
- Image
- Stärken / Schwächen des Marketing
- Potentielle Veränderungsmöglichkeiten des touristischen Angebots / Preis-und Marktbearbeitungspolitik.

Für die praktische Konkurrenzanalyse ist, wegen der starken Angebots- und Nachfragedifferenzierung, eine Teilung in Sommer- und Wintersaison unbedingt notwendig. Zu diesem Problem meint Schimdhauser: "Die konsequente Unterscheidung zwischen Sommer- und Winterangebot trägt der Tatsache Rechnung, dass die meisten Reiseziele je nach Jahreszeit unterschiedliche Gästeschichten ansprechen und zum Teil eine völlig anders gelagerte Marktstellung besitzen können." [2]

3.8.1. Konkurrenz im Wintertourismus

Vor allem die gleichen oder sehr ähnlichen Angebote an touristischen Dienst- und Sachleistungen im Alpenraum lassen die Schweiz und Oesterreich besonders für den Wintertourismus auf dem deutschen Reisemarkt zu direkten Konkurrenten werden.

In einem Test wurde untersucht, zu welchem Land nach Ansicht der Befragten der jeweilige Slogan am besten passen würde.

a).....gibt ihnen Berge [3]

Der Ausdruck "Berg" passt nach Meinung der Hälfte der Befragten am besten zu Oesterreich und etwa ein Fünftel der Respondenten bringt das Wort am liebsten mit Bayern in Verbindung. 30% entschieden sich in diesem Zusammenhang für die Schweiz.

Die Bergwelt als Wintersportfaktor ersten Ranges korreliert also höher bei der Hälfte der Bundesdeutschen mit dem Ferienland Oesterreich als mit dem Tourismusland Schweiz.

1 Kaspar/Kunz (Unternehmensführung) 128.
2 Schmidhauser (Bedeutung) 11.
3 Meffert (Fallstudien) 14.

Die Aehnlichkeit der ursprünglichen Faktoren des Tourismusangebotes und die gleiche geographische Entfernung von deutschen Ballungszentren, lassen Oesterreich und die Schweiz zu den schärfsten Wintertourismus-Konkurrenten werden, abgesehen von den innerdeutschen Wintersportgebieten wie Bayern, Harz, Schwarzwald. Hauptpräferenzen des österreichischen Tourismusangebotes sind der Preis (preisgünstig) und die gerühmte Gastfreundschaft, mühelose Verständigung, während die Schweiz eher Sauberkeit, die Mondanität und die Hotellerie ins Werbefeld führt. Wegen der grösseren Wichtigkeit des deutschen Reisemarktes stehen den österreichischen Fremdenverkehrsorganen bedeutend mehr Daten aus Marktforschungen des deutschen Reisemarktes zur Verfügung, besonders aus der Reiseanalyse des Studienkreises für Tourismus (StfT). Das französische [1] und italienische Wintersportangebot ist wegen der langen Anfahrtwege besonders für den Wochenendtourismus gegenüber der Schweiz benachteiligt, wozu für Frankreich noch die Barriere der französischen Sprache kommt. [2]

3.8.2. Konkurrenz im Sommertourismus

Beschränkt sich die Konkurrenz im Wintertourismus - und folglich auch die Konkurrenzanalyse - vor allem auf die oben erwähnten Ferienländer, so ist die Konkurrenzsituation für den schweizerischen Sommertourismus viel weitreichender. Der hohe Bestand an Privatfahrzeugen einerseits und die starke Angebotserweiterung im Charter-Flugverkehr andererseits haben ganz neue Konkurrenten auf dem touristischen Markt aufkommen lassen.

Auf dem deutschen Reisemarkt sind dies im besonderen:

- Ferienländer des Mittelmeergebietes
- Balearen
- Kanarische Inseln
- Ferienländer Afrikas (Kenia, Togo)
- Karibik
- Ferieninseln im Indischen Ozean (Sri Lanka, Seychellen etc.)

Vor allem die Schönwetter-Garantie lockte die deutschen Reisegäste an diese Ferienziele. Bezüglich der schweizerischen Fremdenverkehrsorte wissen wir aus

1 Vgl. dazu Meyer (Image) 161; gemäss dieser Untersuchung wurde die Schweiz selten im Konkurrenzumfeld der Urlaubsländer für Frankreich erwähnt.

2 Zolles et al. (Marketingpraxis) 109 f.

zahlreichen Gästebefragungen, dass die ausländischen Touristen die klimatischen Vorzüge ungefähr gleich einschätzen wie die inländischen Gäste (tendenziell leicht stärkere Bewertung durch die Ausländer.)

Je nach Variante dürften danach zwischen 29% und 36% der Gäste, die heute schweizerische Ferienziele aufsuchen, bei fehlenden klimatischen Vorzügen ins Ausland abwandern. [1]

Da die Ausgaben schweizerischer und ausländischer Feriengäste (ohne Geschäftsreisende) in der Schweiz schätzungsweise etwa 4,8 Mrd. Franken pro Jahr ausmachen dürften, darf geschlossen werden, dass 29-36% davon, d.h. 1,4 - 1,7 Mrd. Franken, [1] auf den Klimatourismus im weiteren Sinne zurückzuführen sind. Andererseits hat sich durch Streik, Terror und besonders die hohen Inflationsraten das Image von einst preisgünstigen Ferienländern (Spanien, Griechenland und Italien) auf dem deutschen Reisemarkt zum Teil verschlechtert. Ebenfalls veranlassten die enorm gestiegenen Benzinpreise manchen deutschen Autotouristen, bereits auf halbem Weg zum Mittelmeer auf die Bremse zu treten.

Ebenfalls haben sich die Skandinavischen Länder in den letzten Jahren für den naturverbundenen Individualtouristen - einem wichtigen Marktsegment des Schweizer Tourismus -zu beachtenswerten Konkurrenten für den Sommertourismus herausgeschält. Die Zunahme der Reisenden aus der Bundesrepublik Deutschland nach dem Skandinavischen Norden von 590'000 im Jahre 1970 bis auf rund eine Million im Jahre 1980 und 1,3 Millionen im Jahre 1983 [1] belegt diesen Trend eindeutig. [2]

1 Frage: "Welche Rolle spielte bei der Wahl des Hauptreisezieles das dort herrschende Klima (Schön- oder Reizfaktoren des Klimas, Reinheit der Luft, Besonnung, Temperatur, Windverhältnisse, etc.)?

	alle Reisen	Inland-reisen	Ausland-reisen
	%	%	%
- ausschlaggebende Rolle	16	14	18
- grosse Rolle	19	21	17
- gewisse Rolle	18	20	15
- untergeordnete Rolle	9	9	9
- keine Rolle	38	35	51
- keine Angaben	0	1	0
	100	100	100

Schmidhauser, H.P. "REISEMARKT SCHWEIZ 1978/79" - So reisten die Schweizer 1978 und Ferienpläne für 1979 - Ergebnisse einer Repräsentatitivumfrage, herausgegeben vom Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Sommer 1979.

2 N.N. in: TID-international, Heft 3, März 1983, S. 11.

Die praktische Konkurrenzanalyse und die daraus gezogenen Schlüsse für das schweizerische Angebot zeigen ein Problem ganz deutlich: die echte Angebotsdifferenzierung, so dass "für die Werbung (Kommunikationspolitik, Anm. d. V.) eine ausgesprochene Motivenge besteht, die zur Flucht in emotionale Assoziationen drängt." [1]

3.8.3. Praktische Konkurrenz-Analyse

3.8.3.1. Fragen zur Konkurrenz-Analyse

1. Welche Tourismusländer sind als Konkurrenten für den Sommer-, welche für den Wintertourismus auch für den einzelnen Anbieter anzusehen?
2. Ueber welche unausgeschöpften touristischen Resourcen verfügt der Konkurrent?
3. Welche Strategie und Taktik in der Kommunikationspolitik verfolgt der Konkurrent auf dem deutschen Reisemarkt?
4. Welche Dynamik entwickelt dieser Konkurrent auf diesem Reisemarkt?
5. Welche Angebote ausserhalb des Reisemarktes (dauerhafte Gebrauchgüter) können in Zukunft zur Substitutionskonkurrenz heranwachsen?

3.8.3.2. Check-Liste zur Konkurrenzanalyse von Tourismusunternehmen [2]

Daten und Informationen über den "Konkurrenten X":

- Hauptstärken
- Hauptschwächen
- Feststellbare gegenwärtige Strategie
- Gegenwärtige Stellung: Umsatztotal
  Umsatz in relevanten Dienst- und Sachleistungen
  Marktanteil in relevanten Dienst- und Sachleistungsgruppen
- Angebotsqualität
- Preislage
- Kostenstruktur
- Gewinnsituation
- Kommunikationsbudget
- Hauptgründe für Erfolg oder Misserfolg auf den bearbeiteten Märkten.

Richtig verstandene Konkurrenzanalyse bezweckt besonders das vorsichtige Ziehen von Rückschlüssen vom Erfolg des Marketing der Konkurrenz auf das eigene.

1 Röper (Werbung) 592.

2 In Anlehnung an Pümpin (Strategische Führung) 31.

Eine fundierte Konkurrenzanalyse sollte ebenfalls die Bereiche bezeichnen, in denen die Konkurrenten schwach sind, damit, einem unternehmensstrategischen Grundsatz entsprechend, mit Vorteil die eigenen Mittel auf diese Bereiche konzentriert werden.

3.9. Stärken/Schwächen-Analyse des Tourismuslandes Schweiz [1]

(besonders im Hinblick auf den deutschen Reisemarkt)

Stärken	Schwächen
Geographische Nähe: für Ferien- und Naherholungsreisen	Teilweise überalterte Hotelbauten mit mangelndem Komfort
abwechslungsreiche Landschaft auf kleinstem Raum (hochalpin bis mediterran)	Personalprobleme: Tourismus ist für Schweizer ein unattraktiver Arbeitgeber (Lohn, Arbeitszeiten)
fortschrittlicher und moderner Ausbau der touristischen Infrastruktur	teilweise schlechte Autobahnanschlüsse für Autotouristen aus Deutschland (Nordostschweiz, Rheintal)
Angebotsqualität (Leistungsstabilität, Erhalt der Qualitätsprinzipien)	
Währungs- und relative Preisstabilität	fehlende Möglichkeiten, sich in den Ferien vom Berufsalltag zu differenzieren (Aehnlichkeit CH-BRD, Kultur, Lebensweise, Klima etc.)
politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität	
sehr differenziertes Hotellerie- und Parahotellerieangebot	Wetterunbeständigkeit zur Hauptreisezeit.
ausgesprochen hohe Eisenbahn- und Busdichte (öffentlicher Verkehr)	
ausgebautes Autobahn- und Staatsstrassennetz (Privatverkehr)	
hoher Binnentourismusanteil (wirkt als Marktstabilisator)	
Oekologisches Gleichgewicht in vielen Orten noch erhalten	
saubere solide Gastronomie	
kaum Sprachbarrieren in der Deutschschweiz (Verständigung gut).	

1 Vgl. dazu auch Krippendorf et al. (Delphi-Umfrage) 106 f.

4. Marketingpolitik für touristische Dienst- und Sachleistungen unter besonderer Berücksichtigung der Kommunikationspolitik

4.1. Die Spezifika von Dienstleistungen

Es ist nicht unsere Absicht, im Rahmen dieser Arbeit den bereits bestehenden Definitionen des Begriffs "Dienstleistungen" [1] eine neue hinzuzufügen, sondern besonders die Eigenschaften der Dienstleistungen, welche für die Kommunikationspolitik touristischer Dienstleistungen relevant sind, festzuhalten:

- Dienstleistungen sind immaterielle Wirtschaftsgüter, die für den Absatz bestimmt sind.
- Dienstleistungen stiften einen Nutzen und befriedigen ein Bedürfnis.
- Dienstleistungen haben einen ökonomischen Wert, der durch ihre Nutzenstiftung und Knappheit bedingt ist.
- Dienstleistungen können nicht gespeichert werden; keine Möglichkeit von Vorratsproduktion in Form von Lagerhaltung. [2]
- Die Produktion von Dienstleistungen erfolgt am gleichen Ort und zum gleichen Zeitpunkt wie die Konsumation (Nutzenrealisierung); ein Nichtkonsum entspricht einem Verlust der Dienstleistung.
- Dienstleistungen können quantitativ und qualitativ schwer gemessen und oft kaum miteinander verglichen werden.
- Dienstleistungs-Nutzempfindung kann wegen der immateriellen Natur der Dienstleistung für den potentiellen Nachfrager prospektiv nicht entstehen oder ist nicht definiert.
- Für die Dienstleistungsproduktion ist die passive Beteiligung und/oder die aktive Mitwirkung des Konsumenten erforderlich (externe Produktionsfaktoren).

Die erwähnten Feststellungen zu den Dienstleistungs-Eigenschaften führen zur, für das Dienstleistungsmarketing im allgemeinen und die Dienstleistungskommunikation

1 Vgl. dazu Berekoven, C.: Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974, S. 29; Berekoven, C.: Der Begriff "Dienstleistung" und seine Bedeutung für eine Analyse der Dienstleistungsbetriebe, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg., 1966, S. 314-326; Maleri R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg/New York 1973, S. 26 ff.; Schüler, A.: Dienstleistungsmärkte in der BRD, Köln und Opladen 1976, S. 19; Scheuch, F.: Dienstleistungsmarketing, München 1982, S. 8 ff.

2 Oettle (Dienstbereitschaft) 18.

im besonderen, sehr wichtigen Erkenntnis, dass die betrieblichen Funktionen Produktion und Absatz im Dienstleistungsunternehmen untrennbar sind. Diese Eigenschaften von Dienstleistungen können mit dem Begriff der Simultaneität von Produktion und Konsum umschrieben werden.

Wie oben aufgeführt, kann die Dienstleistungsproduktion nur mit der Beteiligung eines externen Faktors erfolgen, oder auch, dass erst der Dienstleistungsabsatz die Beteiligung (personenbezogene Dienstleistung eines Hotels oder einer Bahn) des externen Faktors bewirkt. Wir schliessen uns Maleri an, wenn er schreibt: "Damit geht der Absatz der Produktion der Dienstleistung nicht nur zeitlich voraus, sondern ist auch die conditio sine qua non für die Leistungserstellung im Zuge der Endkombination." [1] Durch diese Tatsache ergeben sich für das Marketing von Dienstleistungen doch erhebliche Unterschiede zum Konsumgüter- und Investitionsgütermarketing. Auf diese spezifische Marketing- und besonders Kommunikationsprobleme für touristische Dienstleistungen soll im folgenden eingegangen werden, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich auch Dienstleistungsmarketing, wie Sachgütermarketing, als unternehmerische Teilfunktion aktiv gestaltend an den ändernden Bedürfnissen, Wünschen und Problemen bestehender und potentieller Abnehmer auszurichten hat.

4.2. Das touristische Produkt - eine Kombination von Dienst- und Sachleistungen

Obwohl die unter dem vorhergehenden Kapitel gemachten allgemeinen Dienstleistungseigenschaften auch für touristische Dienstleistungen Gültigkeit haben, wollen wir doch berücksichtigen, dass das touristische Produkt wohl dominant von der Dienstleistungskomponente geprägt wird, oft aber die Sachleistungskomponente einen grossen Kombinationsanteil bilden kann (Speisen und Getränke im Restaurant serviert).

Unter dieser Berücksichtigung der Dienst- und Sachleistungskombination wollen wir nachfolgend die Eigenschaften des touristischen Produktes (touristische Marktleistung) genauer untersuchen. In Anlehnung an Koster [2] stellen wir für touristische Marktleistungen folgendes fest:

1. Das touristische Produkt ist eine Kombination von vielen einzelnen Dienst-und Sachleistungen (Beherbergung, Beförderung, Essen- und Trinken-Service usw.)
2. Eine absolute Identität unter touristischen Leistungskombinationen ist ausgeschlossen.

1 Maleri (Grundzüge) 118.

2 Koster (Techniques) 167 ff.

3. Der Tourist stellt seine für ihn geeignete (und vom Eigennutzen her die optimale) Leistungskombination aus den angebotenen Marktleistungen zusammen.
4. Der Tourist kauft, ungeachtet des Hauptziels, eine Anzahl von Leistungen, also nicht nur die eigentliche touristische Hauptleistung.
5. Hinter touristischen Dienstleistungen steht der Einsatz von Menschen. Dies bedeutet: Bei der Leistungserstellung kommt der Tourist (Gast) mit verschiedenen Dienstleistenden (Angestellten) in Kontakt. Ihr Verhalten (freundlich/arrogant) beeinflusst wesentlich die Einstellung des Gastes zur erstellten Marktleistung. Eine schlecht erstellte (z.B. unfreundliche) Teilleistung kann die gesamte Dienstleistung negativ beeinflussen.
6. Die persönliche Anwesenheit des Touristen ist die Voraussetzung für die Inanspruchnahme des touristischen Produktes (Kundenpräsenzbedingtheit). [1]
7. Vor allem durch Reisebüros vermittelte touristische Marktleistungen müssen im voraus bezahlt werden (Anzahlung bei Buchung, Restzahlung vor Reiseantritt).
8. Der Anteil menschlicher Arbeit ist bei der Dienstleistungskomponente so ausgeprägt, dass ein sehr geringer Standardisierungsgrad besteht.
9. Die touristische Marktleistung besteht aus verschiedenen von mehreren unternehmerisch unabhängigen Tourismusträgern erstellten Teilleistungen. Diese Teilleistungen sind zueinander komplementär; als Einzelleistungen allein sind sie vom Touristen kaum oder überhaupt nicht nachgefragt. Ein Muss zur Kooperation von Tourismusunternehmen bezüglich Produktion und Absatz ist sehr oft die Konsequenz. [2]
10. Für touristische Marktleistungen besteht eine Parallelität von Massenmarkt, Gruppenmarkt und Individualmarkt. [3]
11. Für touristische Marktleistungen bestehen für kommunikationspolitische Aktivitäten Einsatzmöglichkeiten in vier Phasen:
    a) Vorkaufsphase (Katalogwerbung, Plakatwerbung, Anzeigen etc.)
    b) eigentliche Kaufphase (Buchung nach persönlicher Beratung im Reisebüro)
    c) Leistungserstellungsphase (Point-of-Sales-Massnahmen)
    d) Erinnerungswerbung in der Nachkaufphase (PR-Massnahmen, Direct Mailing etc.)

1 Zum Begriff "kundenpräsenzbedingter Dienstleistungsbetrieb" vgl. Walterspiel (Einführung) 100 und 130 ff.

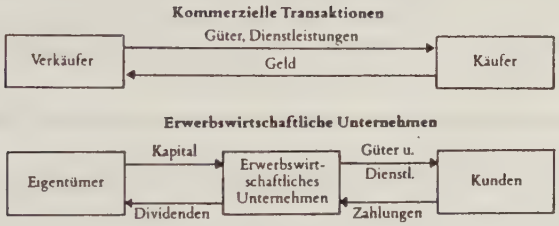
2 Da die touristische Nachfrage sich in erster Linie an Reisezielen orientiert und nicht an Einzelleistungen einzelner Tourismusunternehmen eines Ferienortes, entspricht die Idee des "System-selling" dem Postulat der Orientierung am Tourismussubjekt. Vgl. dazu Bleile (Marketing-Strategien) 24.

3 Tietz (Tourismus) 1499.

Ohne auf das gesamte Tourismus-Marketing Bezug zu nehmen, wollen wir nachfolgend diejenigen Schlüsse ziehen, die sich für eine effiziente Kommunikationspolitik aus dem über die touristischen Dienstleistungen - als den Kommunikationsobjekten - Gesagten ergeben:

1. Durch die einzelnen Instrumente der Kommunikationspolitik (besonders auch durch persönliche Kontakte beim Verkauf) soll durch monopolistische Eigenleistungen eine Angebotsdifferenzierung der touristischen Grundleistungen (Transport, Beherbergung, Verpflegung) gegenüber der Konkurrenz und so Präferenzen bei den Nachfragern erzeugt werden. Voraussetzung für eine entsprechende Kommunikationspolitik ist das spezifische touristische Angebot.
2. Wegen fehlendem Sachcharakter müssen touristische Dienstleistungen in ihrer Vorteilhaftigkeit und Besonderheit im Rahmen ihrer Erstellungsumgebung durch relevante, visuelle Werbeargumentationen dargestellt werden. Dabei entsteht oft für Werbeinhalte und Werbebotschaften eine eigentliche "Argumentationsenge". Dieses Problem stellt sich nicht nur gegenüber dem potentiellen Feriengast, sondern auch gegenüber dem Reiseveranstalter (Tour-Operator) und dem Reisevermittler.
3. Die Qualität eines touristischen Produktes wird nicht nur durch dieses selbst, sondern auch durch die Qualität des Umfeldes der Dienst- und Sachleistungen mitbestimmt. Darauf ist besonders in den Public-Relations-Aktionen Rücksicht zu nehmen, um das gegebene Goodwill-Potential voll auszunützen oder ein solches gezielt aufzubauen.
4. Da ein touristisches Produkt (z.B. Urlaub) immer die Summe von verschiedenen Dienst- und Sachleistungen ist, kann auch in der Werbung und Verkaufsförderung auf einzelne herausragende Produktteile spezifisch hingewiesen werden. Dadurch lassen sich oft unangesprochene Marktsegmente zu Aufmerksamkeit heranziehen.
5. Die Kommunikationspolitik muss berücksichtigen, dass es sich bei den Austauschbeziehungen dieser touristischen Dienst- und Sachleistungen um "Kommerzielle Transaktionen" handelt, die von "Erwerbswirtschaftlichen Unternehmen" erbracht werden (vgl. Abb. 7)

Abb. 7: Kommerzielle Transaktionen von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen



Quelle: Scheuch (Dienstleistungsmarketing) 83 f.

4.3. Die konstitutiven Merkmale des Tourismus-Marketing

Um der Tatsache Ausdruck zu verschaffen, dass die Kommunikationspolitik im Tourismus im Gesamtrahmen des Tourismus-Marketing einzuordnen ist, sollen kurz einige Merkmale des Tourismus-Marketing erwähnt werden. Als für unsere Arbeit zutreffende Marketing-Definition betrachten wir diejenige von Pfohl, der Marketing folgendermassen definiert: "Marketing ist das Erkennen von Bedürfnissen (Problemen), der Bewusstmachung bei potentiellen Käufern (Gästen, Anm. d. Verfassers), das Anbieten von Möglichkeiten zur Befriedigung dieser Bedürfnisse (Anbieten von Lösungen) sowie das Zurverfügungstellen dieser Möglichkeiten (Lösungen) unter Berücksichtigung des Zielsystems der Unternehmung." [1]

In unserer Arbeit kann sich der Begriff Unternehmung oder Tourismusunternehmen [2] auf 4 verschiedene Ebenen beziehen:

- National: Schweizerische Verkehrszentrale als nationale Institution, die zuständig ist für die Kommunikationspolitik (Ausnahme: Verkauf).
- Regional: Die 11 touristischen Regionen der Schweiz.
- Lokal: Die Tourismusorte mit dem Kur- und Verkehrsverein als koordinierendem und ausführendem Organ der Kommunikationspolitik.

1 Pfohl (Operationalisierung) 160.

2 Vgl. Krippendorf (Marketing) 48.

- Einzelunternehmen: Hotel, Bahn, Restaurant etc. mit Ausrichtung auf die touristische Nachfrage in unternehmensspezifischen Marktsegmenten.

Für das Tourismus-Marketing lassen sich aus obiger Definition folgende konstitutiven Merkmale herleiten:

1. Durch die Marktbezogenheit des unternehmerischen Handelns und Denkens sollen die Gästewünsche in einer primären Phase entdeckt werden.
2. Um den Markt "als Bezugspunkt unternehmerischen Denkens" [1] zu nehmen, steht das zweite Merkmal da, das eine systematische Erkundung von Märkten (Marktausweitung) und Marktforschung als Voraussetzung von unternehmerischen Entscheidungsprozessen notwendig macht.
3. Das dritte Merkmal beinhaltet die Uebersetzung der durch die Marktforschung ergründeten Verbraucherwünsche in touristische Dienst- und Sachleistungen, die sich als Problemlösungen von Gästewünschen (z.T. potentiellen) darstellen. Dieses Uebersetzen soll sich aber nicht nur in aktiver und zielbewusster Anpassung an die Verbraucherbedürfnisse beschränken, sondern durch Kreativität gestaltend zu denken und "etwas Neues zu erreichen oder hervorzubringen". [2]
4. Die bereits beschriebenen Abhängigkeitsverhältnisse beinhalten eine Forderung nach Kooperation der Tourismusunternehmen; man darf also nicht in einer einzelunternehmerischen Betrachtungsweise des Marketing steckenbleiben. Krippendorf spricht von einer "volkswirtschaftlichen Dimension" [3] des touristischen Marketing.
5. Absatz dieser touristischen Dienst- und Sachleistungen durch gezielten Einsatz kommunikationspolitischer Marketing-Instrumente. Auch im Absatzbereich sei auf die Kreativität bei Operationen in der Kommunikationspolitik hingewiesen. Besonders Weinhold machte auf diese Wichtigkeit aufmerksam: "So ist auch der Verkauf in sehr vielen Fällen schöpferisch tätig, z.B. wenn er neue Methoden, neue Ideen im Verkauf oder in der Werbung entwickelt." [4] Aus der Aufzählung der konstitutiven Elemente des Tourismus-Marketings (an sich allgemeine Gültigkeit im Marketing, in unserer Arbeit aber enger gefasst) ergibt sich, dass Marketing ein ganzheitliches Denken erfordert und so Marketing zu einem integrativen Rahmen für alle unternehmerischen Funktionen wird.

1 Nieschlag et al. (Marketing) 30.

2 Johannson (Kreativität) 11.

3 Krippendorf (Marketing) 21.

4 Weinhold (Kreativitätsförderung) 13.

6. Touristisches Marketing trägt auch den Grundgedanken in sich, durch die Dynamik in der Nachfrageproduktion neue Märkte zu schaffen, indem durch den Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente latente Bedürfnisse bei potentiellen Touristen geweckt werden. [1]

4.3.1. Die Informationsseite des Tourismus-Marketing

Das Führen von Tourismusunternehmen, mit dem Absatzmarkt im Blickpunkt, verlangt für Entscheide Informationen und Daten über die unternehmensrelevanten Märkte. Dies um so mehr, als latente Wünsche potentieller Verbraucher (Gäste) von touristischen Dienst- und Sachleistungen mehr die Bedeutung von Perzeptionen als von objektiven Gegebenheiten besitzen. Zu dieser, für den Informationsbedarf und die Informationsqualität wichtigen Erkenntnis, schreiben Böcker/Thomas: "Das Bewusstsein, dass Produktperzeptionen anstatt objektiver Produkteigenschaften im Mittelpunkt der Kaufentscheidungsprozesse der Nachfrager stehen, ist..... Kennzeichen der Marketingpolitik". [2] Diese Feststellung gilt, wenn man die Spezifika der touristischen Dienst- und Sachleistungen mitberücksichtigt, ausgesprochen für das Tourismus-Marketing.

Eine Informationsbeschaffung nur von Daten, wie Uebernachtungszahlen, Ankünften und Tagesausgaben von Feriengästen, wird diesem Sachverhalt kaum gerecht, sondern die Informationsseite des Tourismus-Marketings muss sich primär auf den potentiellen Gast konzentrieren, soll ein nachfrageorientiertes Einsatzsystem für die einzelnen Marketinginstrumente daraus resultieren. Aufgabe der Informationsseite des Tourismus-Marketings ist es, Gesetzmässigkeiten beim Kaufentscheidungsprozess von potentiellen Gästen, Reiseorganisatoren und Reisevermittlern zu skizzieren, wodurch ein Verständnis der Prozesse erreicht werden soll, die letztlich das Nachfragevolumen nach touristischen Marktleistungen bestimmen. Die Beschaffung von entscheidungsrelevanten Informationen über Kommunikationsreaktionen, Preiselastizitäten und Dienst- und Sachleistungspräferenzen gehört mitunter zum schwierigsten Problembereich des Tourismus-Marketing. Dies ist sicher mit ein Grund, wieso der Tourismuspraktiker bei Marketingentscheiden viel häufiger den bequemeren Weg der "guten Intuition und der jahrelangen Erfahrungen" geht, als sich auf kostspielige durch die Instrumente der Absatzmarktforschung zu beschaffende Informationen stützt.

1 Drucker (Praxis) 42.

2 Böcker/Thomas (Marketing) 21.

Diese praktischen Methoden vernachlässigen aber im besonderen die Dynamik und die Strukturveränderungen der touristischen Nachfrage, weil sie sich auf Vergangenheitsdaten abstützen. Dazu kommt in der Praxis noch die Kostenhöhe für Informationsgewinnungsprogramme, die oft Anlass ist, Methoden anzuwenden, die eine vermindernde Qualität der Informationen zur Folge haben (z.B. unsystematisch durchgeführte Gästebefragungen).

Das Tourismus-Marketing stösst bei der Informationsgewinnung besonders auf folgende Schwierigkeiten:

1. Fehlende theoretische Problemdurchdringung des Kaufentscheidungsprozesses von der Nachfrageseite für touristische Dienst- und Sachleistungen.
2. Die Schwierigkeiten bei der Informationsgewinnung und die fehlende zentrale Informationsspeicherung und die unternehmensrelevante Verarbeitung der Daten.
3. Da die Informationsgewinnungsprogramme durch Vertreter der Anbieterseite gestaltet werden, leiden sie unter Subjektivität und können so verzerrte Resultate hervorbringen.

Schwerpunkt der Informationsseite des Tourismus-Marketing bilden - nebst unternehmensinternen Daten - sicher Aussagen über Personenmerkmale von, vom Unternehmen anvisierten, Zielgruppen, welche Behrens in objektive und subjektive Sachverhalte unterteilt (Vgl. Anhang 8).

Der sehr differenzierte Konsumentscheidungsprozess bei touristischen Marktleistungen lässt den Schluss zu, dass die Informationsseite des Tourismus-Marketing in Zukunft noch vermehrter sich besonders den subjektiven Sachverhalten (Motivationen, Einstellung, Image etc.) zuwenden muss, sollen die gewonnenen Informationen eine brauchbare Basis für die Aktionsseite des Marketing darstellen.

4.3.2. Die Aktionsseite des Tourismus-Marketings

Die Informationsseite des Tourismus-Marketings stellt Daten und Informationen über die unternehmensexternen und unternehmensinternen Situationen bereit, innerhalb derer sich die Unternehmung zu bewegen hat. Daraus muss in einem unternehmerischen, mehrstufigen Entscheidungsprozess die Marketingsituation gewonnen werden, die dann den "Ausgangspunkt jeder Marketingentscheidung" [1] bildet. Dieses Herausbilden der Marketingsituation für das Tourismusunternehmen wollen wir als Transaktionsprozess von der Informationsseite zur Aktionsseite bezeichnen. Wichtig für diesen Transaktionsprozess ist, dass die zur Verfügung stehenden Informationen so transformiert werden, dass erstens ihre unmittelbare Anwendbarkeit garantiert ist und zweitens aus ihnen konkrete Marketingziele gewonnen werden können.

Nachfolgende Feststellungen gelten für das Marketing insgesamt; unserem Arbeitsrahmen entsprechend wollen wir sie aber auf den Marketingteil Kommunikationspolitik einschränken.

Ganz besonderes Augenmerk ist auf das Verhaltenssystem des potentiellen Touristen zu richten, weil es für eine optimale Kommunikationspolitik von grösster Bedeutung ist, wie der Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente das Entscheidungsverhalten des Touristen beeinflusst und so eine allfällige Prognose über dessen Verhaltensreaktion (Kauf) angestellt werden kann. Wie bereits erwähnt, gilt es, daneben auch das Konkurrenzverhalten auf dem touristischen Markt zu beobachten, welches sowohl die Analyse der Konkurrentenzahl als auch deren Intensität auf dem Markt mitberücksichtigt.

Das Finden des optimalen Kommunikationsmixes für eine solche Marktsituation wird durch folgende Merkmale bestimmt:

1. Die Vielzahl der möglichen und relevanten Kombinationen der einzelnen Mixes.
2. Die Interdependenz der einzelnen Instrumente (in unserer Arbeit sind dies folgende: Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations und Verkauf) innerhalb des Kommunikations-Mixes.

1 Meffert (Marketing) 69.

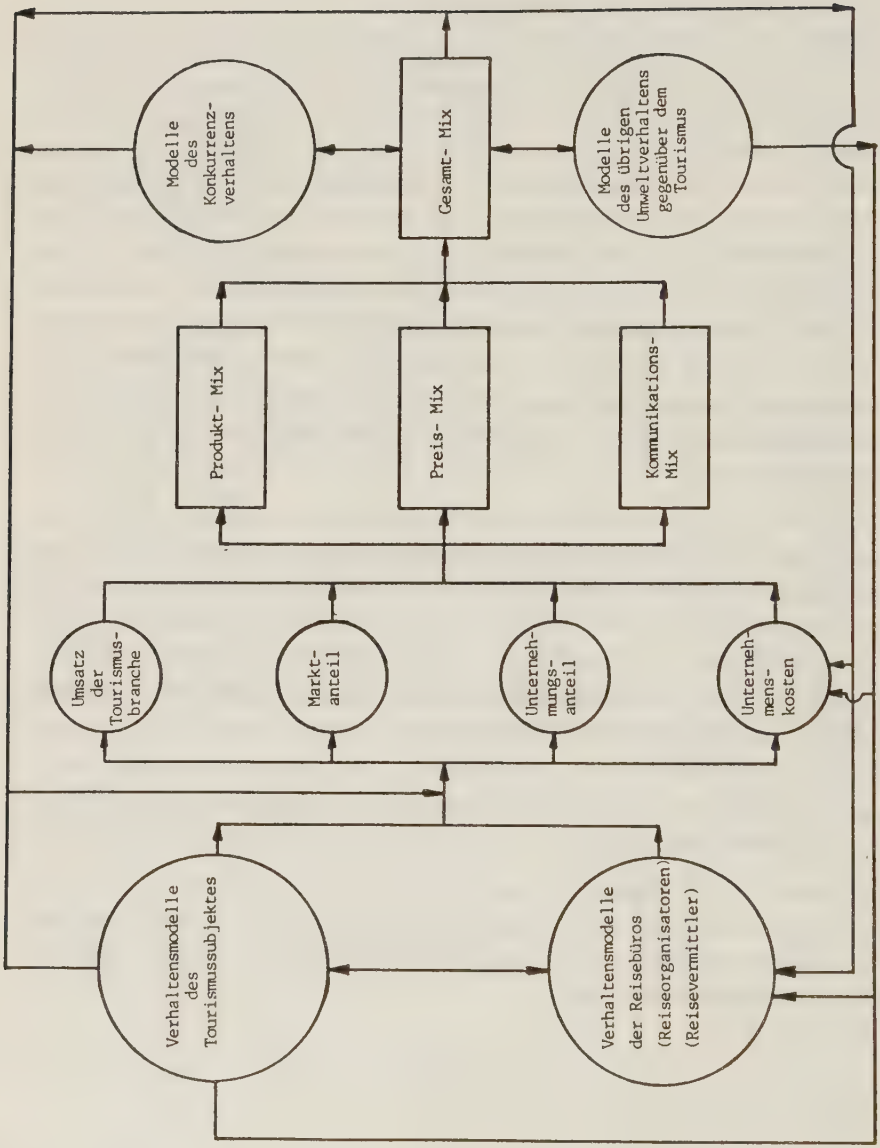


Abb. 8

Verhaltensmodelle im Tourismus-Marketingsystem

3. Die Komplementarität der einzelnen kommunikationspolitischen Instrumente, die ein Optimum der Einsatzwirkungen nur beim Einsatz aller Instrumente erbringt.
4. Die Substitutionsmöglichkeiten unter den einzelnen kommunikationspolitischen Instrumenten, die die differenzierte Einsatzintensität mitberücksichtigen müssen.
5. Der perfektionierte Einsatz eines (Teiloptimierung) einzelnen Marketinginstrumentes ist nicht in der Lage, den gesamten Mix zu maximieren (optimieren).

Selbstverständlich darf der Kommunikations-Mix nicht für sich allein betrachtet werden - wie dies das Schema deutlich zeigt -, sondern er ist wiederum als Teil des gesamten Marketing-Mixes zu sehen und auch auf diesen abzustimmen und mit diesem zu koordinieren. Zur Aktionsseite des Tourismus-Marketing gehört nebst der Findung und Beschreibung der Marketingziele auch die Bestimmung der Mittel und Wege zur Zielerreichung, also die Festlegung der Marketing-Strategie. Darunter werden "die langfristigen und grossräumigen Marketingentscheiungen verstanden". [1] Als Ausfluss aus dieser Marketing-Strategie ergibt sich die Marketing-Taktik, in der es um Entscheidungen des kurzfristigen Einsatzes der Instrumente durch entsprechende Massnahmen oder Programme geht.

Wegen der vom Markt geforderten Reaktionsflexibilität der Kommunikationspolitik sind taktische Entscheidungen oft ebenso praxisrelevant wie strategische. [2] Solche taktische kommunikationspolitische Entscheidungen können beispielsweise sein:

- Jahres-Werbekampagnien
- Saison-Verkaufsförderungsaktionen
- PR-Sonderaktionen im Hinblick auf ein Grossereignis (z.B. Ski-Weltmeisterschaft).

Bei der Marketing-Taktik wird von seiten des Unternehmers Genauigkeit und Entscheidungsfähigkeit verlangt, bei der ein langes Testen und Auswägen nicht möglich ist. Je kurzfristiger die Aktivitäten geplant werden, desto detaillierter werden die externen Informations- und die internen Kontrollbedürfnisse. Kreativität im Denken und Handeln, sei es bei Einpersonenführung oder bei Führungsgruppen, ist hier von eminenter Wichtigkeit.

1 Johannson (Kreatitivät) 76.

2 Böcker/Thomas (Marketing) 280.

Der optimale Marketing-Mix und auch der optimale Kommunikations-Mix, sei es für den strategischen oder taktischen Bereich, ist einerseits deshalb nicht realisierbar, weil die Wirkungen der einzelnen Marketing- und Kommunikationsintrumente nicht zu isolieren sind, andererseits die Reaktionen der oligopolistischen Tourismusmärkte und auch die Konkurrenzreaktionen kaum zu prognostizieren sind. Es wäre aber für die Praxis von grossem Schaden, wenn sie daraus den Schluss ziehen würde, sich dennoch nicht um den bestmöglichen Kommunikations-Mix durch wissenschaftliche Methoden oder durch Erfahrung aus der Tourismuspraxis zu bemühen. Die finanziellen Mittel (beschränkte Kommunikationsbudgets) der einzelnen Unternehmen werden hier Grenzen setzen und die unrealisierbaren Alternativen ausscheiden.

Heute werden auch von der Wissenschaft - dank Einsatz von Computern - sowohl analytische als auch heuristische Lösungsmethoden für die Findung des optimalen Marketing-Mixes angeboten, wobei diese Modelle wohl auf den Markt abgestimmt sind, aber eben nicht im Markt stattfinden. Als ausgewähltes Marketing-Modell sei jenes von Dorfmann/Steiner [1] erwähnt, welches die Instrumente in ihrem gewinnmaximalen Einsatz vereinigt. An sich wären die Absatzinstrumente Preis, Qualität, Werbung in ihrer Kombination für Tourismusunternehmen von geradezu idealer Art, aber die fünf dem Dorfmann/Steiner-Theorem zugrunde liegenden Prämissen lassen dieses Theorem in der praktischen Anwendbarkeit für Tourismusunternehmen scheitern. Diese fünf Annahmen (Bedingungen) sind:

- Es handelt sich um Einprodukteunternehmen mit Tätigkeit nur auf einem Markt.
- Einziges Unternehmensziel ist die Gewinnmaximierung.
- Die verwendeten Variablen (Preis, Qualität, Werbung) sind untereinander interdependent.
- Der Variableneinsatz kann infinitesimal variiert werden.
- Die erforderlichen Informationen stehen zur Verfügung.

So scheitert auch diese Modell an der für die Praxis notwendigen Marktrelevanz. Und diese ist beim schwer transparenten Kaufentscheidungsprozess nach touristischen Dienst- und Sachleistungen von absoluter Notwendigkeit. So scheint uns ein zur Zeit sehr sinnvoller Gang auf der Suche nach dem Mix-Optimum, sei es der Marketing-oder Kommunikations-Mix, der zu sein, "die in Fallstudien niedergelegten praktischen Erfahrungen zu analysieren." [2] Sehr wichtig ist bei dieser Analyse, dass

1 Dorfmann, R., Steiner, P.O.: Optimal Advertising and Optimal Quality, in: Bass, F. et al. (Hrsg.) Mathematical Models and Methods in Marketing, Homewoods Illinois 1961, S. 203-219; ferner Palda, K.S.: Economic Analysis for Marketing Decision, Englewood Cliffs, N.Y. 1969, S. 9 ff.

2 Poth (Marketing-Management) 171.

ein hoher Informationgrad und ein ausgebautes und funktionstüchtiges Marketing-Informations-System die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, soll sich dieses Verfahren nicht nur auf retrospektive Istzustände, sondern auch auf die Zukunft ausrichten.

Im Tourismus sind auch von der Lehre her betrachtet sowohl die Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Marketinginstrumente als auch des Marketing-Mix als Gesamtheit keinesfalls ausgeschöpft, wie dies zB.in der Konsumgüterindustrie beinahe erscheint. Aus diesem Grunde ist der Forderung Pümpins zuzustimmen, wenn er schreibt: "Deshalb muss das Ziel jeder weiteren Forschung auch darin bestehen, der Praxis überblickbare und relativ einfach anzuwendende Instrumente zur Verfügung zu stellen." [1] Dies könnte einerseits den vielfach vorhandenen Skeptizismus gegenüber der Wissenschaft und ihrer Modelle für das Marketing abbauen und andererseits zu einer effizienten Synergie zwischen Theorie und Praxis führen, ein Gewinn für die Tourismuswirtschaft in der Schweiz wäre dies zweifelsohne.

4.4. Die Marketing-Philosophie

4.4.1. Marketing als Denkhaltung

Kennzeichnend für ein modernes, unternehmerisches Marketing ist die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse und Erfordernisse der relevanten Märkte. Bidlingmaier schreibt dazu: "Marketing ist eine Konzeption der Unternehmensführung, eine Unternehmensphilosophie: Das Unternehmen ist so zu führen, dass über eine möglichst optimale Befriedigung der Kundenwünsche die (angestrebten) Unternehmensziele in möglichst hohem Masse erfüllt werden." [2] Primär steht nicht das Produkt, sondern stehen die Wünsche, Probleme und Bedürfnisse aktueller und potentieller Kunden (Touristen) am Anfang dieser Denküberlegungen, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass "mit zunehmendem Wohlstand die Ansprüche der Konsumenten in bezug auf Qualität, Service und Prestigewert" [3] erheblich gestiegen sind. Dies trifft in besonderem Masse für den deutschen Reisemarkt zu, wo der kriegsbedingte Nachholbedarf sich heute einer gewissen Nachfrage-Sättigung genähert hat, die steigende Nachfrage nach ausgefallenen Ferienalternativen (Trekking/Flussfahrten etc.) und neuen, völlig unerschlossenen Ferienzielen (Sri Lanka etc.) war Ende der sechziger Jahre die Folge dieser Sättigungstendenz.

1 Pümpin (Strategische Führung) 73.
2 Bidlingmaier (Marketing) 13 f.
3 Nieschlag et al. (Marketing) 18.

Die Umstellung der Denkweise von einer gleichsam herstellerorientierten zu einer kundenorientierten Betrachtungsweise stellte und stellt in vielen Unternehmerkreisen eine der grössten Schwierigkeiten dar. Dies gilt in besonderem Masse für den lange Zeit von der Nachfrageseite her verwöhnten Kreis der schweizerischen Tourismusunternehmer. Ist zwar Marketing als Begriff auch in aller Munde, so bleibt doch für viele Praktiker die Marketing-Denkweise wohl für universitäre Diskussionen geeignet, nicht aber für praxisorientierte Problemlösungen. Sollte es aber in naher Zukunft der schweizerischen Tourismuswirtschaft nicht gelingen, Marketing als Denkweise für alle Unternehmensbereiche - nicht nur, wie vielfach angenommen, für den Absatzbereich - durchzusetzen, wird der Druck der ausländischen Käufermärkte und die Aktivität der touristischen Konkurrenz die Unternehmer unfreiwillig dazu zwingen.

Folge einer systematischen marketingorientierten Denkhaltung auf Unternehmerstufe sind:

1. eine marketingorientierte Unternehmensorganisation und -führung
2. der Einsatz des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums in den unternehmensrelevanten Marktsegmenten.

Nicht unerwähnt bleibe - und das scheint uns im Tourismus mit seinem ausgeprägten Dienstleitungscharakter seiner Marktangebote sehr wichtig -, dass auch die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zur Philosophie des Marketingmanagements gehört, soll Marketing als Denkhaltung das ganze Unternehmen umfassen. Nur so können letztlich die nachgefragten touristischen Dienst- und Sachleistungen auch kundengerecht erbracht werden. [1]

4.4.2. **Marketing als Handlungsmaxime**

Die wachsende Macht der touristischen Nachfrageseite aus der touristischen Vielfalt und dem Ueberangebot ihren Teil herauszusuchen, hat zur Folge, dass die Tourismussubjekte als Gesamtheit und auch als Individuen für die Marketing-Philosophie sowohl Ausgangspunkt als auch Ziel darstellen. Um diesen Forderungen gerecht zu werden, ist die Erforschung der anvisierten und potentiellen Märkte ein erstes marketingpolitisches Muss. Der Informationsseite des Tourismus-Marketing kommt von daher also eine besondere Wichtigkeit zu, wobei anstelle von intuitivem Suchen nach unbekannten Marktnischen die systematische Marktforschung treten muss.

1 Tietz (Marketing) 361.

Diese soll durch ihre Marktinformationen die erforderlichen Rahmenbedingungen für den zielgerichteten Einsatz eines koordinierten absatzpolitischen Istrumentariums in den erfolgversprechenden Marktsegmenten schaffen. In Marktsegmenten deshalb, weil die Grösse der touristischen Gesamtmärkte die einzelnen Unternehmen - auch bei kollektivem Agieren - zwingen, ihre Aktivitäten auf spezifische Marktsegmente zu verlegen, soll nicht ihre Wirkung irgendwo durch Streuverluste verpuffen.

Um in diesen Marktsegmenten "Präferenzen der verschiedensten Art zu schaffen, [1] muss sich der Anbieter in die Lage der aktuellen und potentiellen Kunden versetzen. Dieses Denken in der "Gästealternative" ist ein wesentliches Merkmal der heutigen Marketing-Philosophie. Drucker schreibt dazu: "It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer's point of view." [2] Unter dieser Betrachtungsweise kann Marketing richtigerweise auch als "Management der Nachfrage" [3] bezeichnet werden.

Wie später zu zeigen sein wird, muss sich die Handlungsmaxime im touristischen Marketing zwar primär am Kaufverhalten der potentiellen Gäste ausrichten, sekundär auch am Verhalten der Reiseorganisatoren (tour operator) und an demjenigen der Absatzmittler (retailer). Insofern ist bei der Suche des unternehmensoptimalen Kommunikations-Mix - im Rahmen des Gesamtmarketing - allenfalls auch Rücksicht auf die Kommunikationspolitik der Reiseveranstalter und Reisevermittler zu nehmen. Dies gilt im besonderen für die beiden Kommunikationsinstrumente Verkaufsförderung und Verkauf.

4.5. Das Marketing-Informations-System (MIS)

Um Marketingentscheidungen treffen zu können, werden von den Verantwortlichen auf allen Unternehmensstufen Daten und Informationen benötigt. Um dieser Forderung gerecht zu werden, ist ein Marketing-Informations-System notwendig. Smith, Brien und Stafford umschreiben das Marketing-Informations-System (MIS) als "a structured, interacting complex of persons, machines, and procedures designed to generate an orderly flow of pertinent information, collected form both intra- and extra-firm sources, for use as the basis for decision-making in specified areas of marketing management". [4] Daraus folgt, dass sich ein Marketing-Informations-System sowohl mit firmenexternen als auch mit firmeninternen Informationen und

1 Nieschlag et al. (Marketing) 18.
2 Drucker (Management) 110.
3 Hoffmann (Touristik-Marketing) 147.
4 Smith et al. (MIS) 7.

Daten befasst, dies im Gegensatz zur Marktforschung, welche sich vorwiegend auf unternehmensexterne Situationen konzentriert.

Diese Ausrichtung des MIS nach "innen" wie nach "aussen" erfordert eine Uebereinstimmung der Marketing-Organisation und des entsprechenden Marketing-Informations-Systems, wenn allen Bereichen ein geordneter Informationsfluss und so auch Entscheidungsfluss ermöglicht werden soll. [1] Entscheidungsprozesse im Marketing "welches Prozesse der Transformation von Informationen in Aktionen" [2] darstellen, sind immer auch Informations-und Organisationsprozesse.

Die Abstimmung interner und externer Daten zu einem System erweist sich in den Phasen Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung und Informationsspeicherung oft als grosses unternehmerisches Problem, weil eine entsprechende Organisationsstruktur dieses Informationssystem nicht entsprechend stützt. Probleme auf Unternehmensebene, die im Zusammenhang mit einem Marketing-Informations-System entstehen, sind beispielsweise:

1. Bei der Informationsbeschaffung

- Auswahl der relevanten Informationsquellen
- Verlässlichkeit der Informationsquellen
- Quantität der Informationen und Daten
- Qualität der Informationen und Daten
- Kosten-Nutzen-Relation der Informationsbeschaffung und des entsprechenden Wertes als Grundlage von Marketingentscheiden
- Redundanz von Informationen
- Sicherheit der Informationen.

2. Bei der Datenaufbereitung

- Harmonisierung der Informationen
- Korrelationsmöglichkeiten
- Einheitlichkeit der Informationen in der Terminologie
- Sicherstellung der Informationswertung und Transfer in Entscheiden innerhalb nützlicher Zeit.

3. Bei der Informationsspeicherung

- Informationsträgerauswahl
- Zugriffsmöglichkeiten.

1 Vgl. dazu Pümpin (Information und Marketing) 164.

2 Poth (Grundlagen) 123.

Allgemein formuliert können die Anforderungen an ein Marketing-Informations-System für ein Tourismusunternehmen folgendermassen aussehen: Das System muss so organisiert sein, dass es dem Marketing-Management Informationen (unternehmensexterne und -interne) zur Verfügung stellt, die quantitativ und qualitativ den Anforderungen genügen, zur rechten Zeit und unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation. Dadurch sollen Marktchancen rechtzeitig erkannt werden und der Unternehmenserfolg durch eine zweckmässige Marktbearbeitung (Strategie und Massnahmen für die einzelnen Instrumente) sichergestellt werden. Die stark wechselnden Nachfragepräferenzen auf dem Reisemarkt zwingen die Tourismus-Manager zu einem eigentlichen Wettlauf um eine möglichst schnell verfügbare und von den Daten her abgesicherte Informationsgrundlage für Marketingentscheidungen. Aus genannten Gründen sollten bei der Ausgestaltung eines Marketing-Informations-Systems die für den praktischen Einsatz wichtigen Punkte der "Bedienungsfreundlichkeit" und "Druck-convenience" [1] berücksichtigt werden.

Damit ein touristisches Informationssystem als Grundlage für Marketingentscheidungen dienen kann, sollten die nachfolgend erwähnten Indikatoren an einem solchen System erfasst, aufbereitet und gespeichert werden können, wobei die einzelnen Indikatoren für eine Tourismusregion oder einen Tourismusort oder ein Tourismusunternehmen verschiedene Prioritäten und Gewichtungen verlangen.

4.5.1. Indikatoren eines Marketing-Informations-Systems im Tourismus

Touristische Nachfrage:

- Gesamtheit real und nominell
- Touristische Preisentwicklung
- Uebernachtungen
- Realer Aufwand je Uebernachtung
- Verschiebung der Unterkunftsstruktur
- Hotellerie/Parahotellerie, Hotelkategorien
- Innerregionale Nachfrageverschiebungen
- Sonstige qualitative und quantitative Aenderungen des touristischen Konsums
- Nachfragestrukturveränderungen einzelner Herkunftsländer von Touristen

1 N.N.: (MIS) 38.

Touristisches Angebot:

- Umsatz nominell und real
- Preise der einzelnen touristischen
- Dienst- und Sachleistungen: Total
  Uebernachtung
  Verpflegung
  Transport
- Deckungsbeitrag pro Uebernachtung
- Personalaufwand je Uebernachtung
- Wertschöpfung nominell
- Abschreibungen
- Fremdkapitalzinsen
- Cash flow
- Daten zur betrieblichen Auslastung und Kapazität
- Kapazitäten von direkten (lokalen oder regionalen) Konkurrenzunternehmen etc.

Zu den letztgenannten Daten über die Konkurrenz ist zu sagen, dass dort der Informationsmangel auf Unternehmensebene noch eklatant ist. [1]

Ein zureichendes touristisches Informationssystem sollte es einem Tourismusunternehmen ermöglichen, die aktuellen Tendenzen der Nachfrageentwicklung und ihre Auswirkungen auf die Quantität und Qualität des Reiseverkehrs und damit die zu erwartende Gesamteinnahmen umfassend zu beschreiben. Besonders für strategische Massnahmen der Marketingpolitik sind Informationen über Wechselwirkungen von Angebot und Nachfrage im Reiseverkehr notwendig. [2]

Der vermehrte Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen auch auf einzelbetrieblicher Ebene und das vielfältige Software-Angebot wird es in Zukunft auch dem Einzelunternehmen oder einer lokalen Kooperation von Tourismusunternehmen ermöglichen, ein Informationssystem aufzubauen. Für Marketing-Manager kann so die Informationsunsicherheit und dadurch die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheiden verkleinert werden. [3]

1 Vgl. dazu Breuer/Bromann (Leerlauf) 64 ff.

2 Vgl. dazu Schulmeister (Informationssystem) 26.

3 Vgl. Schmidhauser (Marktforschung) 32.

Ein wichtiges Kriterium des Marketing-Informations-Systems ist das der Kommunikationsleichtigkeit, welche eine unproblematische "Man-Maschine-Kommunikation" beinhalten sollte, im Falle eines direkten "on-line-dialogs" würde dieser Forderung am besten entsprochen.

4.6. Marketingplanung

Jedes Agieren auf touristischen Märkten kann nur auf der Grundlage eines systematischen und planmässigen Vorgehens erfolgen. Planen besagt dabei, dass zum Planungszeitpunkt festgelegt wird, was von der Unternehmung in der Zukunft realisiert werden soll. Demnach ist Marketingplanung ein Prozess, der hilft, auf Marktforschungsergebnissen abgestützte Marktentscheidungen zu treffen, bevor das Stadium des Agierens erreicht wird.

Nach Bidlingmaier umfasst Marketingplanung "alle gedanklichen Ueberlegungen über die im Rahmen der Unternehmensphilosophie realisierbaren Marketing-Ziele sowie über die zu wählenden Mittel und Wege (Marktstrategien) zur Zielerreichung." [1] Dabei ist die Marketingplanung als Teilplanung der übergeordneten Unternehmensplanung zu betrachten, die auch den Ausgangspunkt für temporäre Zielvorstellungen bildet. [2]

4.6.1. Strategische Marketingplanung

Nach der Gültigkeitsdauer eines Planungsprogramms wird die Marketingplanung unterschieden in taktische Planung, welche in der Regel einen Zeitraum von einem Jahr umfasst, wobei in der Praxis der Planung sehr oft überlappende Planungsschritte beobachtet werden können und strategische Planung, welche eine Planungsdauer bis zehn Jahre beinhaltet. [3] Wir möchten den Begriff "strategisch" auf einen Handlungs- und Planungszeitraum von 3-5 Jahren einschränken.

Angesichts der vielfältig begründeten Unbeständigkeit der touristischen Nachfrage kann sich die langfristige Marketingplanung (bis 10 Jahre) für die Kommunikationspolitik in der Tourismus-Praxis kaum bewähren. Höchstens bei der Angebotsgestaltung kann (und muss teilweise) mit langfristiger Planung gearbeitet werden. Das Prinzip der "rollenden Planung", [4] welches eine fortlaufende Ergänzung und Umsetzung der bestehenden Marketingpläne an die augenblicklichen Markt- und

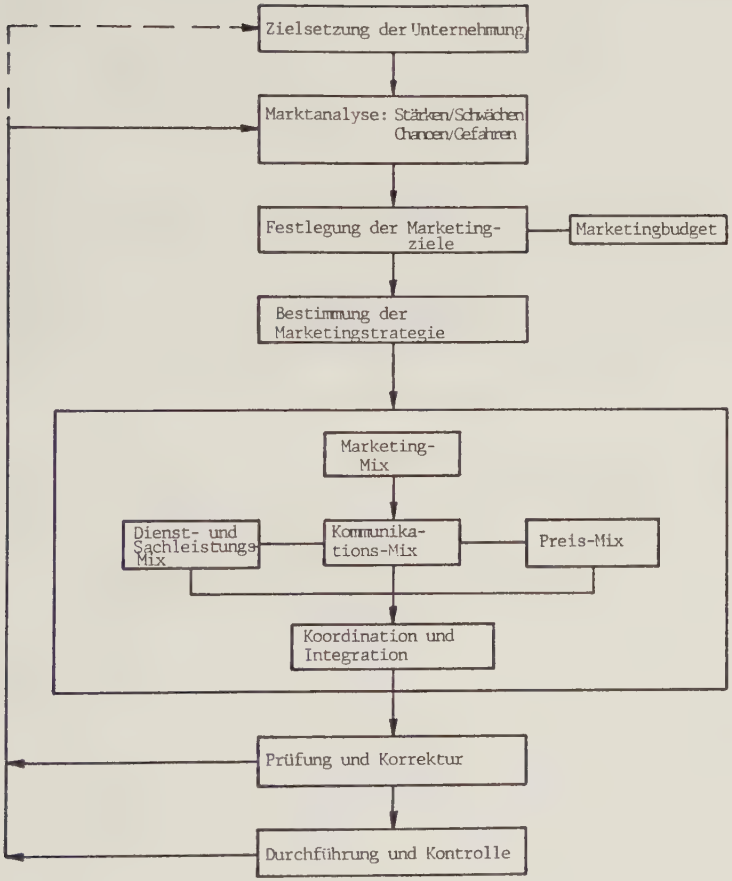
1 Bidlingmaier (Marketing) 17.
2 Vgl. dazu Steiner (Top Management Planung) 672.
3 Vgl. dazu Pümpin (Marketingplanung) 8.
4 ebenda: 16.

Unternehmenerfordernisse braucht, ermöglicht eine Erneuerung des gesamten Planungssystems bis ins Detail.

Ein mögliches Ablaufschema für die strategische [1] Marketingplanung - unter Berücksichtigung einer periodischen Revision der Pläne - gibt die nachfolgende Darstellung (Abb. 9).Der Begriff Unternehmen soll nicht eng gefasst werden. So lässt dieses Schema sich auch für touristische Regionen und Tourismusorte anwenden, selbstverständlich unter Berücksichtigung der Unterschiede in der "Unternehmenszielsetzung."

1 Der Begriff strategisch umfasst einen Handlungs- oder Einsatzzeitraum von 3-5 Jahren.

Abb. 9:



Strategische Marketingplanung für Tourismusunternehmen

4.6.2. Taktische Marketingplanung

Bei einer kurzfristigen Marketingplanung (Zeitraum 1-2 Jahre) müssen alle Programmschritte genau erklärt und umschrieben werden, soll jene nicht nur theoretische Spielerei bleiben, sondern dem Praktiker als korrigierbarer Marketing-Fahrplan eine Führungshilfe sein, und zwar auf allen Marketingführungsstufen. Dieser Forderung scheint uns das von J.D.C. Little entwickelte "Decision Calculus Modell" am ehesten gerecht zu werden, und zwar bei sehr vielen Marketingentscheidungen von Tourismusunternehmen, im besonderen aber im Marketingplanungsbereich.

"Im Gegensatz zu sogenannten Realsystem-orientierten Modellen strebt man bei Modellen des Decision Calculus-Typs eine Nachbildung des menschlichen Entscheidungsverhaltens an, indem der als relevant erachtete Ausschnitt der zur Verfügung stehenden Daten, Meinungen und Erwartungen so integriert wird, dass das formale Gebilde ein objektiviertes und vollständiges Abbild unternehmerischen Denkprozesses darstellt." [1] Zu den Modellanforderungen schreiben Nieschlag et al. im weiteren:

1. "Einfachheit: Ein Modell muss leicht verständlich sein. Dabei wird in Kauf genommen, dass es weniger wesentliche Aspekte vernachlässigt.
2. Benutzungssicherheit: Das Modell muss gewissermassen narrensicher sein, darf also keine schlechten oder offenkundig falschen Lösungen vorschlagen.
3. Prüfbarkeit: Das Modellergebnis muss einfach nachzuprüfen sein, um das Vertrauen des Management in die Lösung zu gewinnen.
4. Adaptionsfähigkeit: Das Modell muss ohne Schwierigkeiten neuen Informationen und neuen Denkmustern angepasst werden können.
5. Vollständigkeit; Das Modell muss so konstruiert sein, dass alle als relevant erachteten Facetten eines Problems, insbesondere auch die Meinung der Manager, erfasst werden können.
6. Kommunikationsfähigkeit: Das Modell muss den Benützer in die Lage versetzen, möglichst rasch und unmittelbar mit ihm zu kommunizieren." [2]

Vor allem die letzte Modellanforderung stellt für kleingewerbliche Tourismusunternehmen eine grosse finanzielle Belastung dar. [3]

1 Nieschlag et al. (Marketing) 493.

2 Nieschlag et al. (Marketing) 494.

3 Der Einsatz von Kleincomputern verbessert die Situation auch von Tourismuseinzelunternehmen zusehends.

So ist eine Kooperation über die Unternehmensgrenze hinaus (örtliche oder regionale oder branchenspezifische) eine Voraussetzung für eine sinnvolle Anwendung eines solchen Kommunikationsmodells, das aber dann, als Marketing-Planungsmodell für taktische Tourismusentscheide, auch dem Einzelunternehmen wertvolle Hilfe anbietet.

4.7. Marktforschung

4.7.1. Planung der Marktforschung

Die Marktforschung befasst sich mit dem Beschaffen und Aufbereiten von unternehmensexternen Informationen und Daten, die dann dem Management als Entscheidungsgrundlagen und -hilfen zur Verfügung zu stellen sind.

Dabei ist festzuhalten, dass der Markt der Marktforschung als "Informationsobjekt" dient. [1] Schmidhauser definiert Marktforschung als: "die systematische Erforschung aller Faktoren, die den Besuch bestimmter Reiseziele und den Absatz bestimmter Sach- und Dienstleistungen an Touristen beeinflussen." [2]

Die Marktforschungsplanung umfasst folgende Arbeitsschritte:

1. Definition des Marktforschungsproblems und die Bearbeitungsvarianten, Marktforschungsobjekte und Instrumente
2. Phase der Informationsgewinnung mit folgenden Teilproblemen:
   - Festlegung der Informationsträger
   - Festlegung der qualitativen Fragenelemente
   - Festlegung der Informationssammler
   - Kostenplanung
   - Terminplanung (periodisch, sporadisch)
3. Aufbereitungs- und Auswertungsphase:
   Interpretation der Daten und Informationen, allenfalls sind Korrelationen und Prognosen für die Unternehmung anzustellen, sofern dies die Informationen erlauben.
4. Abfassung eines Marktforschungsberichts. [3] Dieser Bericht dient dem Marketingmanagement als Arbeits- und Entscheidungsgrundlage für Marketingentscheidungen; sein Wahrheits- und Gültigkeitsgehalt ist demzufolge von eminenter Bedeutung.

1 Leitherer (Marktlehre 2) 43.

2 Schmidhauser (Marktforschung) 32.

3 Vgl. Bidlingmaier (Marketing 1) 125.

Die Marktforschung als Teil des Marketing kommt dem fundamentalen Unternehmensbedürfnis nach, über die Unternehmensumwelt (Reiseorganisatoren, Tourismussubjekte etc.) informiert zu sein, um auf diesen Informationen die Unternehmenstätigkeit - in Uebereinstimmung mit der Unternehmensphilosophie - abzustützen.

4.7.2. **Marktanalyse anhand von Marktforschungs-Informationen** [1]

Der deutsche Reisemarkt ist heute von verschiedenen Angebots- und Nachfrageströmungen geprägt, die die Unternehmerrisiken in der Tourismuswirtschaft zunehmend vergrössern. Diese konjunkturell, saisonal oder sogar modisch bedingten Veränderungen auf der Nachfrageseite machen es für einen Anbieter auf dem erwähnten Markt unumgänglich, eine kontinuierliche Analyse des deutschen Reisemarktes vorzunehmen. Unter der Prämisse, dass die unternehmensexterne Marktforschung (Reiseanalyse, [2] Statistiken etc.) die notwendigen Informationen und Daten zur Verfügung stellt, umfasst eine Marktanalyse folgende Teilbereiche:

1. Analyse der Nachfrage nach touristischen Dienst- und Sachleistungen.
2. Die Konkurrenzverhältnisse auf dem deutschen Reisemarkt.
3. Das Gesamtangebot auf dem deutschen Reisemarkt.

4.7.2.1. **Analyse der Nachfrage nach touristischen Dienst- und Sachleistungen**

Die Analyse der Nachfrage nach Dienst- und Sachleistungen kann unterteilt werden in die Analyse der effektiven Nachfrage der Vergangenheit und Gegenwart (Marktvolumen, Marktanteile) und Zukunft (Marktpotential und daraus prognostizierte Marktanteile) und Zukunft (Marktpotential und daraus prognostizierte Marktanteile)

1 Bezüglich der einzelnen Marktforschungsinstrumente und Methoden sei auf die vielfältige Literatur hingewiesen:

Schmidhauser, H.P.: Marktforschung im Fremdenverkehr, Bern 1962; ferner Behrens, K.C. (Hrsg.) Handbuch der Marktforschung, Wiesbaden 1977; ferner Hamann, P., Erichson, B.: Marktforschung, Stuttgart und New York 1978; ferner Salcher, E.F.: Psychologische Marktforschung. Berlin und New York 1978; ferner Hüttner, M.: Informationen für Marketing-Entscheidungen, München 1979; ferner Zolles, H., Ferner, F.K., Müller, R.: Marketing-Praxis für den Fremdenverkehr, Wien 1981, S. 26 ff.

2 Die teilweise unklar definierten Erhebungsmethoden und die sehr rasche Veröffentlichung nach der Datenerhebung lassen u.E. gewisse Zweifel an der Wissenschaftlichkeit der durch den Studienkreis für Tourismus herausgegebenen Reiseanalysen (RA) aufkommen, andererseits fehlen ähnliche Erhebungen für den deutschen Reisemarkt, so dass wir oft gezwungenermassen auf die RA zurückgreifen mussten. Siehe auch: Datzer R.: Die Reiseanalyse als Grundlage der Marketingplanung, in: Haendrich et al. (Tourismus-Management) 187 ff.

und die Struktur der Nachfrage. Diese Strukturanalyse, die die Nachfrager in Gästeschichten oder Marktsegmente oder Typologien gliedert, ist von enormer Wichtigkeit, weil sie dem Tourismusunternehmen zeigt, aus welchem Segment die aktuellen Gäste sich rekrutieren und wo sich allfällige Segmente für potentielle Gäste befinden (Marktlücken). Die Segmentierungskriterien (vgl. dazu auch Anhang 8) können in drei Hauptgruppen unterteilt werden: [1]

1. Sozio-demographische Kriterien (Alter, Geschlecht, Haushalteinkommen, Reiseerfahrung etc.).
2. Kriterien des touristischen Verhaltens (Reisegewohnheiten, Reisetyp, benützte Informationsquellen vor Reiseantritt, Unterkunftsform etc.).
3. Subjektive Sachverhalte (Motive, Meinungen etc., Motivationen für Wahl eines bestimmten Reisezieles, Image eines Reiselandes, einer Region etc.).

Die Gruppen eins und zwei liefern Daten zu den Grössen Marktvolumen, Marktanteil, Nachfragepotential, Bruttoreiseintensität, Nettoreiseintensität und Reisehäufigkeit. Wertvollere Informationen über die Zusammensetzung der Gäste liefern Kreuztabellierungen, wobei zu beachten ist, dass die Bezugsbasis der zu untersuchenden Fragestellung entsprechend aufeinander abgestimmt ist. Dies besagt, dass bereits bei der Informationserhebung auf die spätere Verknüpfung von einzelnen Daten geachtet werden muss, sollen diese Informationsverbindungen Hinweis über eine einzuschlagende Marketingpolitik geben. Während schon in der Marktforschungsphase (z.B. mangelhafte theoretische Problemerfassung) Schwierigkeiten auftauchen, werden diese in der Phase der Analyse noch bedeutend vielfältiger. Besonders die Validität der Informationen, die aufgrund der für den Tourismus notwendigen psychologischen Marktuntersuchungen (subjektive Sachverhalte) gemacht werden sollten, wird besonders vom einzelnen Unternehmen in Frage gestellt. "Der Gültigkeitsanspruch psychologischer Marktuntersuchungen geht meist dahin, Verhalten vorherzusagen. Gemessen werden jedoch häufig Meinungen und Einstellungen. Die Beziehung der kognitiven Variablen zum Verhalten ist jedoch vielfach ungeklärt, komplex und von Fall zu Fall unterschiedlich." [2]

Aus genannten Gründen ist der Fragebogenkonstruktion (für Gästebefragungen z.B.) besondere Sorgfalt zu schenken, um systematischen Marktforschungsfehlern an der Informationserfassungsbasis entgegenzuwirken, so dass soziodemographisch und verhaltenspsychologisch abgrenzbare Zielgruppen definiert werden können.

1 Vgl. Schmidhauser (Touristische Marktforschung) 13 ff.

2 Rosenstiel, v. / Ewald (Marktpsychologie) 144.

4.7.2.2. Analyse der Konkurrenzverhältnisse

Die Konkurrenzanalyse umfasst das gesamte Marketingspektrum, also nicht nur die Angebotspolitik, sondern auch die Preis- und Kommunikationspolitik der konkurrierenden Länder auf dem deutschen Reisemarkt. Zu dieser Konkurrenzanalyse gehört auch die Reaktionsforschung, [1] welche nicht nur die Marktreaktionen auf die von andern Reisezielen eingesetzten Marketingaktionen miteinbezieht, sondern auch die von den Anbietern nicht zu beeinflussenden Aenderungen. Darunter sind politische und wirtschaftliche Begebenheiten wie Streiks, Aenderung der Währungsrelationen, Visazwang etc. zu verstehen.

Solche Veränderungen der Marktsituation können bekanntlich die tourismuspolitischen Marketingmassnahmen eines Konkurrenten nachhaltig positiv oder negativ beeinflussen. Aus diesen Beobachtungen sollen für das eigene Marketing-Mix die notwendigen Rückschlüsse gezogen werden; die Vielzahl der ausländischen Konkurrenten erschwert diese Aufgabe ungemein. Zur Bedeutung der Konkurrenzforschung schreibt Krippendorf: "Unter Beachtung all dieser Prämissen gilt auch im Fremdenverkehr aus Gründen der Rationalität und im Sinne eines schrittweisen Vorgehens, dass die Konkurrenzforschung den Vorrang gegenüber der Nachfrageforschung besitzt." [2] Diese Aussage ist mit der Einschränkung zuzustimmen, dass diese Haltung, die Gefahr des Marketingreagierens, und nicht des Marketingagierens in sich trägt.

4.7.2.3. Analyse des Gesamtangebotes

Die Erfassung des gesamten Tourismusangebotes auf dem deutschen Reisemarkt scheitert letztlich an der Angebotsfülle. Das kurzfristige Auftauchen und Verschwinden von Anbietern auf dem Reisemarkt erschwert das systematische Erheben des Angebotes zusätzlich. Vorteilhaft wird man sich als Anbieter von touristischen Dienst- und Sachleistungen auf die direkten Substitutionskonkurrenten und ihr Angebot konzentrieren. Ein ausgebautes Marketing-Informations-System ist die Grundlage einer solchen effizienten Angebots-Analyse.

1 Vgl. dazu Schmidhauser (Touristische Marktforschung) 16.

2 Krippendorf (Marketing) 111.

4.8. Marktsegmentierung

Die Aufgabe der Marktsegmentierung liegt in der Klassifizierung und Identifizierung von potentiellen Käufern, um Käufergruppen bzw. Teilmärkte (Marktsegmente) entsprechend den Ausprägungen bestimmter Merkmale zu bilden. "Segmentation of the Market is thus made in order to achieve the most efficient use of marketing resources. By segmentation therefore, is meant the identification of a section of the total market (the holiday tourist, the business tourist a.s.o.)". [1]

Damit trägt die Strategie der Marktsegmentierung dem dominanten Marketing-Prinzip der Orientierung an den Konsumenten und deren Verhalten in hervorragender Weise Rechnung.

Sollen die Marktsegmente als Ziele von Marketingaktivitäten gelten, müssen sie:

1. Messbar, also mit den üblichen Marktforschungsmethoden erfassbar sein
2. Homogenität aufweisen, d.h. sie haben anhaltende und gleichartige Verhaltensweisen
3. Von der Grösse her, für Marketingaktivitäten unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Prinzips als Ziel dienen
4. Ueber eine längere Zeitspanne operational sein
5. Kommunikationstechnisch zu ökonomischen Bedinungen erreichbar sein. [2]

Für unsere Arbeit ist der deutsche Reisemarkt als Gesamtmarkt hinlänglich definiert. Aus der komplizierten und sehr differenzierten Nachfragestruktur des Marktes ergibt sich für die Schweiz als Tourismusland und für einzelne Tourismusunternehmen die absolute Notwendigkeit, für ihren Einsatz der Marketinginstrumente den Markt in Segmente aufzuteilen.

Nachfolgend erwähnte Gründe sprechen für diese Forderung:

- Bestehende und neu zu kreierende touristische Dienst- und Sachleistungsbündel müssen zielgruppengerecht entwickelt und gestaltet werden.
- Marketingaktivitäten sind auf potentielle oder ertragreichere aktuelle Segmente des deutschen Reisemarktes auszurichten.

1 Burkhart et al. (Tourism) 194; ferner Freter (Marktsegmentierung) 47; ferner Hill, der Marktsegmente bezeichnet als "in sich homogene, potentielle Abnehmergruppen, die sich voneinander durch ihr Konsumverhalten und/oder differenzierte Reaktion auf Instrumentalvariablen des Marketing unterscheiden", Hill (Marketing 1) 77.

2 Vgl. Kotler (Marketing-Management) 164 f.

- Veränderungstendenzen in einem Marktsegment müssen innerhalb nützlicher Zeit erkannt werden können.
- Segmentspezifische Marktlücken - besonders Bedürfnislücken - müssen festgestellt werden können.

Für die Kommunikationspolitik sollen aus einer Marktsegmentierung folgende Vorteile erwachsen:

- Zu einer Steuerung des Verhaltens kommt es nur dann, wenn das Bedeutungsprofil der Kommunikationspolitik mit dem Erwartungsprofil potentieller (und realer) Konsumenten eines Marktsegmentes positiv korreliert.
- Erkennen von Argumentationslücken für die Ausgestaltung von Informationen innerhalb der Werbebotschaft.
- Segmentspezifische Mediaplanung soll eine höhere Wirkung der verwendeten Werbebotschaft bringen.
- Erfassen des optimalen Kommunikations-Timing.
- Um Aufgrund von psychologischen und soziologischen Merkmalen nicht mit dem 'unbekannten Durchschnittstouristen', sondern mit dem segmentspezifischen Tourismussubjekt kommunizieren.
- Die Verwendung einer segmentspezifischen Sprache, um Assoziierung zwischen Sender und Empfänger der Werbebotschaft zu erreichen.
- Das soziale Umfeld und Milieu des entsprechenden Marktsegmentes mitberücksichtigen, besonders am Point of Sales.

Auf die Möglichkeit einer Marktsegmentierung durch eine Differenzierung der touristischen Dienst- und Sachleistungsbündel (Produktdifferenzierung) sei hier nicht eingegangen. Diese ist selbstverständlich auch für touristische Unternehmen Teil der Marketingpolitik. Wegen der Unveränderbarkeit vieler unternehmensexterner Produktelemente (ursprüngliches Angebot), wird die Marktsegmentierung durch Produktdifferenzierung aber im schweizerischen Tourismus nie das Ausmass erreichen können wie in der Konsum- und Investititonsgüterindustrie.

Dem touristischen Unternehmen stehen für die Bearbeitung eines oder mehrerer Marktsegmente folgende Strategiealternativen zur Verfügung:

1. Konzentration auf ein Marktsegment und Durchdringung dieses Segmentes durch die Marketingaktivitäten. Diese Konzentration auf ein einzelnes Marktsegment birgt einerseits die Gefahr der Substitution des eigenen Angebotes durch einen anderen Anbieter mit gleichem Zielsegment in sich, andererseits allenfalls die grosse Elastizität der touristischen Nachfrage dieses Segmentes (z.B. Leute mit niedrigem Einkommen).
2. Vom Tourismusunternehmen werden synchron mehrere Marktsegemente bearbeitet, wobei innerhalb der bearbeiteten Marktsegmente eine Rangfolge der Marketingintensität bezüglich der Segmente besteht. Diese Methode verkleinert zwar das oben erwähnte Risiko, dafür sind aber grössere Streuverluste der Marketingaktivitäten in Kauf zu nehmen. Das (theoretische) Optimum wäre dann erreicht, wenn für jedes Segment die Nachfrageelastizitäten der Absatzinstrumente gleich gross sind. [1]
3. Auswahl einiger Marktsegmente, die dann durch Marketingmassnahmen alle gleich intensiv bearbeitet werden, so dass man von einem 'grossen Marktsegment' sprechen kann. Fehlende Kontrolle der Reaktion der einzelnen Teilsegmente auf die Marketingaktivitäten (z.B. Werbung) sind hier als Nachteil aufzuführen, ebenso die fehlende Messbarkeit der Nachfrage der einzelnen Teilsegmente, um allenfalls unrentable ausscheiden zu können.

Aus oben erwähntem lassen sich für die praktische Marktbearbeitung folgende Hauptproblemkreise ableiten:

1. Die optimale Zahl der zu bearbeitenden Marktsegmente.
2. Die Verteilung der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für Einsatz der Marktbearbeitungsmassnahmen innerhalb der einzelnen Segmente.

1 Vgl. dazu Krautter (Marktsegmentierung) 119 ff.

Die zu wählende unternehmensspezifische Segmentbearbeitungsstrategie lässt sich nicht allgemeingültig festlegen, sondern ist durch Berücksichtigung der unternehmensexternen und unternehmensinternen Situation zu bestimmen und den verändernden Marktsituationen anzupassen. Allgemein kann dennoch gesagt werden, dass, je kleiner das leistungswirtschaftliche Potential ist, desto spezifischer das entsprechende angestrebte Marktsegment sein sollte. [1]

Dieser Umstand erschwert vor allem den kleinen Tourismusunternehmen ihre Aktivitäten, weil ihnen sowohl die personellen als auch die finanziellen Mittel für eine effiziente Marktbearbeitung in ihrem unternehmensspezifischen Marktsegment fehlen. Dies zwingt kleinere Tourismusunternehmen förmlich zur Kooperation sowohl in der Eruierung der Marktsegmente durch Marktforschung als auch in der Bearbeitung der angestrebten Segmente.

4.8.1. Typologien

Aufgrund der durch herkömmliche Marktsegmentierungskriterien (z.B. Alter, Einkommen) oft irrelevanten Segment-Definitionsmöglichkeiten ist man im Fremdenverkehr in jüngster Zeit dazu übergegangen, die verschiedenen Urlaubswünsche und -erwartungen durch Erstellen von Typologien besser umschreiben zu können. Unter Typologie versteht man im allgemeinen "die Aufteilung einer Grundgesamtheit in nicht so starr begrenzbare, sich möglicherweise manchmal auch überlappende Teilgruppen: Bedürfnisse, Motive etc. können hier Merkmale sein." [2]

Ausgangspunkt solcher Typologieanalysen bilden Einzelmotive, -erwartungen und -wünsche von Urlaubern, die zusammengefasst zu Motivkomplexen bzw. Motivgruppen einen Ueberblick bieten über die Vielfalt möglicher Beweggründe zum Wegreisen und Urlaubmachen. [3]

Als Methodik der Datenanalyse (anhand von Faktorenanalyse und Clusteranalyse) und einer für den Tourismus marketinggerechteren Zielgruppendefinition wird sich die Typologie in der Zukunft noch vermehrter aufdrängen, weil Motive und Motivationen

1 Vgl. dazu Krippendorf (Marketing) 73.

2 Richter (Urlaubertypologien) 86.

3 Rosenstiel, v. / Ewald sprechen von "psychologischer Marktsegmentierung", machen aber gleichzeitig darauf aufmerksam, dass "trotz innerer Homogenität der Typen" nicht vorschnell Prognosen auf deren Verhalten im Markt abgeleitet werden soll. Rosenstiel, v. / Ewald (Marktpsychologie) 130 f.

die Konsumenten innerhalb eines heterogenen Tourismusmarktes in ihrem Nachfrageverhalten besser zusammenfassen als ökonomische und soziale Merkmale. [1] Dennoch scheint die klare Abgrenzung, die bei der herkömmlichen Marktsegmentierung bemängelt wird, in Motivgruppen oder Motivationen als Beweggrund des Tourismussubjektes ebenfalls nicht leicht.

Mc Intosh [2] geht von vier, Grill [3] von acht und Kaspar [4] von fünf Motivbereichen aus. Dies liegt sicher daran, dass das Tourismussubjekt sehr oft simultan von verschiedenen Motivationen geleitet wird, ebenfalls ist die externe Beeinflussung dieser Motivationen (Beweggründe) mitzuberücksichtigen. Letztlich aber müssen diese Typologien [5] so definiert werden, dass sie "durch Kommunikationsmittel des Marketing selektiv ansprechbar sind." [6]

Böhler versucht anhand von einigen Verlagstypologien dem Werbungtreibenden bei der Mediaselektion Ansätze zu geben, die segmentspezifische Marketing-Programme erlauben. [7] Die Typologienforderung als auch der Einsatz von Typologien im Tourismus-Marketing ist erst im Anfangsstadium; über praktische Erfahrungen lassen sich noch keine einheitlichen Aussagen machen.

1 Beispiel einer solchen errechneten Typologie anhand der 'Reiseanalyse' gibt Richter, der 9 verschiedene Typologien findet, z.B. Kinderfreundlichkeit; vgl. dazu Richter (Urlaubertypologien) 88 f.

2 Mc Intosh, R.W., Tourism; Principles, Practices, Philosophies, Grid. Inc. Columbus (USA), third edition, S. 65.

3 Grill, J., Urlaubsmotivationen, Eine quantitative Motivanalyse, Diss., Salzburg 1968, S. 69 f.

4 Kaspar (Fremdenverkehrslehre) 40.

5 Gutjahr macht folgende definitorische Abgrenzung, um die Fülle der bekannten und häufig verwendeten Käufertypologien etwas überblickbarer zu machen:

1. Pseudo-Typologien: Sozial-Stereotype mit gleichem Besitz oder Verwendung gleicher Produkte, z.B. Mercedes-Fahrer, Typ des Spanien-Urlaubers usw.
2. Typologien mit kausaler Verbindung: Typologie des regelmässigen Analgetika-Konsumenten.
3. Typologien, die - ausgehend von der Unterteilung in Verwender und Nichtverwender bzw. Erstverwender, Markentreuer etc. bestimmter Produkte - mit Hilfe psychodiagnostischer Verfahren weitere Aufschlüsse in Form diskriminierender Persönlichkeitsmerkmale über die Mitglieder der (zuvor ermittelten) Verwenderkategorien zu gewinnen trachten." Gutjahr (Markt- und Werbepsychologie) in: Rosenstiel, v. / Ewald (Marktpsychologie) 129.
   Dieser dritten Kategorie der Typologien gehören die meisten Käufertypologien sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Praxis der Typologie an.

6 Hebestreit (Marketing) 78 f.

7 Vgl. dazu Böhler (Konsumententypologien) 447 - 463.

4.9. Marketingziele

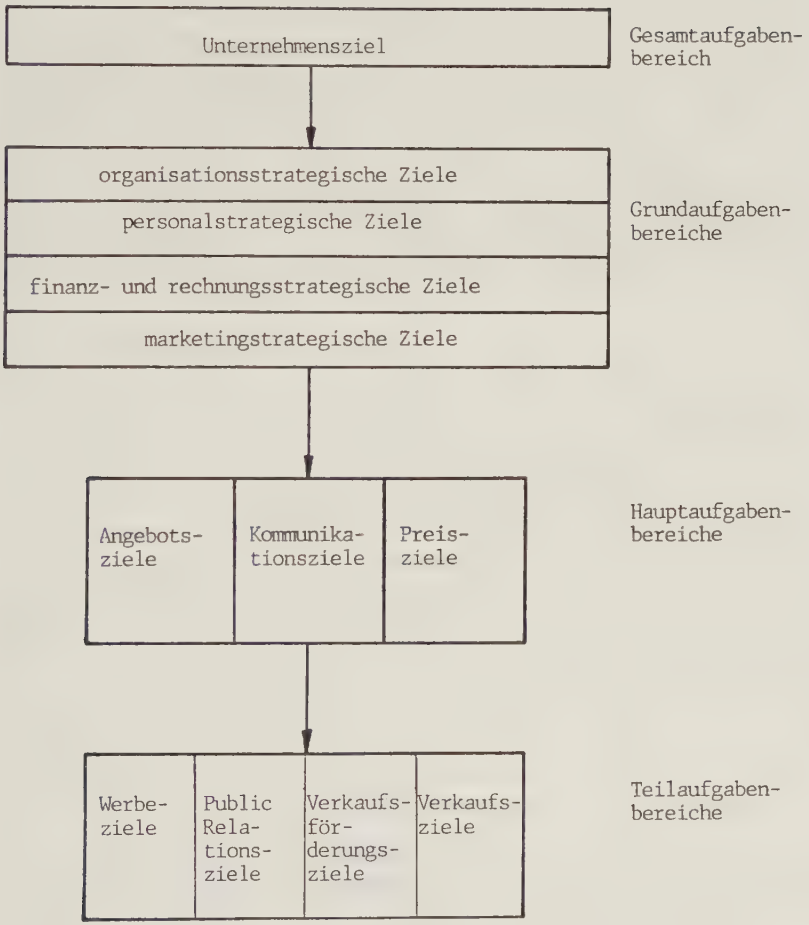
Die vom Schweizerischen Tourismuskonzept aufgeführten Ziele der Tourismuswirtschaft, die sich in wirtschaftliche, devisenpolitische, oekologische und gesellschaftliche Ziele unterteilen, sind für das einzelne Unternehmen und seine Unternehmenspolitik zu wenig konkret und werden zum Teil als nicht primär erstrebenswert angesehen. Aus diesem Grunde ist es für jedes Unternehmen erforderlich -unter Berücksichtigung der externen Unternehmenssituation- aus der Unternehmenspolitik und deren Ziele, die relevanten Marketingziele abzuleiten.

Oft wird die explizite Formulierung von Zielsetzungen für Marketingerfolg oder -misserfolg auf einem Tourismusmarkt unterschätzt, dies für Praktiker oft auch deshalb, weil in den Wirtschaftswissenschaften lange eine einseitige Konzentration auf die Gewinnmaximierungshypothese anzutreffen war. So findet man denn in der Praxis des Tourismusmarketing auch oft auf Erfahrung oder Intuition abgestützte Zielvorstellungen, die zudem ungenau definiert sind.

"Marketingziele sind die dem Marketingbereich gesetzten Imperative (Vorzugszustände), die durch den Einsatz absatzpolitischer Instrumente erreicht werden sollen." [1] Wegen der Interdependenz der einzelnen Marketingziele spricht man besser von einem Zielsystem, um auch den Gesamtzusammenhang mit den Unternehmenszielen auszudrücken.

1 Meffert (Marketing) 71.

Abb. 10:



Uebersicht über Marketingziele von Tourismusunternehmen ((vgl. Weinhold (Marketingstrategie) 14)).

Bezüglich der Formulierung der Marketingziele sollten die nachfolgenden Anforderungen erfüllt sein:

1. Marketingziele müssen im Rahmen des Marketingbudgets gesetzt werden, sollen sie operational sein.
2. Formulierung als Ziel-Endergebnis, nicht als Teilergebnis (-se).
3. Zielrealisierbarkeit und Erreichbarkeit müssen den unternehmerischen Situationen angepasst sein (z.B. Kaderpotential).
4. Der Zielerreichungsgrad soll messbar sein, ebenso eine allfällige Abweichung zwischen Soll und Ist.
5. "Die wichtigsten Dimensionen sind der Inhalt, das angestrebte Ausmass und der zeitliche Bezug eines Ziels." [1]

Touristische Marketingziele lassen sich in zwei Grupen unterteilen: Quantitative und qualitative Ziele.

4.9.1. **Quantitative Ziele**

- Marktanteilerhöhung
- Gewinnung neuer Zielgruppen [2]
- Steigerung der Aufenthaltsdauer von Gästen
- Umsatzsteigerung pro Gast in Beherbergung und Restauration
- Erhöhung des Deckungsbeitrages pro Uebernachtung
- ausgewogene (und somit risikoärmere) Herkunftsstruktur der Gäste
- Anteilsausweitung in bestimmten Marktsegmenten, z.B. bei Gästen aus der BRD im Rentanalter
- Anteil der direktbuchenden Gäste nicht unter 60% aller Gäste
- etc.

4.9.2. **Qualitative Ziele**

- Höhere Zufriedenheit bei den Gästen anstreben
- Gästebedürfnisse in den Segmenten (Sport, Ruhe) [3]
- Vermittlung von 'Individualität' beim Gast
- Stärkere Kontaktpflege zu Reiseveranstaltern
- etc.

1 Heinen (Zielsystem) 52.
2 Zolles et al. (Marketingpraxis) 36.
3 SHV (Hotel-Marketing) 36.

Während die Messbarkeit des Zielerreichungsgrades bei quantitativen Zielen aufgrund des unternehmensinternen Informationsystems und des betrieblichen Rechnungswesens möglich ist, erschwert sich diese Messbarkeit bei qualitativen Marketingzielen und ist zum Teil unmöglich. Der Gästefragebogen bildet eine Möglichkeit, teilweise Auskunft über den Zielerreichungsgrad zu erhalten. Zum Zielbildungsprozess der Marketingziele kann ähnliches wie zum Planungsprozess ("rollende Planung") gesagt werden, dass er immer wieder den veränderten Umweltbedingungen und Aenderungen der unternehmensinternen Situation Rechnung zu tragen hat, auch wenn Marketingziele grundsätzlich für eine Dauer von etwa 3-5 Jahre fixiert sind. Ebenso empfiehlt es sich für die Praxis, Ziele innerhalb einer Sollspanne anzugeben oder eventuell mehrere realisierbare Sollwerte vorzugeben, weil gerade bei quantitativen Zielen, Grössen wie Schneeverhältnisse, Schönwetter etc. den Zielerreichungsgrad mitbestimmen, die fern jeglicher Beeinflussbarkeit und Prognose liegen.

4.9.3. Ziele der Kommunikationspolitik

Der Einsatz der kommunikationspolitischen Instrumente ist niemals unternehmerischer Selbstzweck, weil der Erfolg einer Tourismusunternehmung durch den kombinierten Einsatz aller Marketinginstrumente zustande kommt. Dennoch sind die Ziele der Kommunikationspolitik von den Zielen der Marketingpolitik zu unterscheiden, weil ihnen primär kommunikative Aufgaben zufallen, wie z.B. Veränderungen von Wissen und Einstellungen, Bildung von Präferenzen bei den potentiellen Tourismussubbjekten, um damit das Konsumverhalten des Zielsegmentes zu verändern oder zu stabilisieren und Kaufprozesse im Tourismusmarkt zu beeinflussen. Dies sind nicht ökonomische Ziele. Marketingziele beinhalten dagegen marktbezogene Grössen- ökonomische Ziele, wie z.B. Absatzsteigerung um 8% durch Erhöhung der Konsumintensität. Wenn letztlich auch Umsatz- und Gewinnziele von Tourismusunternehmen die Bildung der Kommunikationsziele beeinflussen, so besteht auch heute noch keine einheitliche Meinung über deren Operationalität und Kontrollierbarkeit. [1]

Bidlingmaier schreibt dazu: "Obwohl alle diese Kommunikationsmassnahmen letztlich im Interesse gewisser Gewinn-Umsatzziele usw. vollzogen werden, muss jeweils auf die unmittelbaren Zwecke der Kommunikation Bezug genommen werden. Eine

1 Vgl. dazu Nieschlag (Marketing) 338.

globale Gewinnorientierung wäre unter Planungs- und Kontrollaspekten unzulänglich." [1]

Beim Zielbildungsprozess der kommunikationspolitischen Ziele ist bereits mitzuberücksichtigen, ob die strategischen und taktischen Möglichkeiten der einzelnen Instrumente der Kommunikationspolitik einen befriedigenden Zielerreichungsgrad überhaupt zulassen. Aus diesem Grund ist der Zielbildungsprozess der kommunikationspolitischen (wie auch der Marketingziele) Ziele als vermaschter und zielhierarchisch verknüpfter Regelkreis zu betrachten. Dies besagt, dass auch hierarchisch niedrigere Ziele, z.B. Ziele der Werbung, auf übergeordnete Ziele abgestimmt sind (Marketingziele, kommunikationspolitische Ziele), um eine Grundlage zu bilden für werbestrategische Unternehmensentscheidungen.

Konkrete Subziele (z.B. für den Einsatz der Verkaufsförderung im taktischen Bereich) sind dabei im Zielbildungsprozess so zu bilden, dass ebenfalls nichtmonetäre Ziele vorgegeben werden.

Ziele der Kommunikationspolitik können sein:

- Korrektur eines bestehenden (negativen) Images
- Schwächung eines bestehenden Imagefaktors (hohe Preise)
- Korrektur von Einstellungen zum touristischen Angebot [2]
- Betonung der Angebotsstärken ("Unique Selling Propositions"), Präferenzen in den Markt kommunizieren
- Kenntnis des Tourismusunternehmens bei allen Busunternehmen Süddeutschlands
- etc.

1 Bidlingmaier (Marketing 1) 139, vgl. dazu ferner Meffert, der schreibt: Umsatz und Gewinn werden von allen Marketingaktivitäten gleichzeitig beeinflusst. Deshalb sollte nicht das Schwergewicht auf ökonomischen Zielen - wie etwa Sicherung des Marktanteils, Forcierung von Grosseinkäufen der Abnehmer, Gewinnung neuer Kunden -, sondern vor allem bei den kommunikativen Werbezielen liegen", Meffert (Marketing) 422.

2 Die Schweizerische Verkehrszentrale (SVZ) hat Anfang der siebziger Jahre durch Umfragen der Auslandagenturen festgestellt, dass die Schweiz als "Das Land der Hotels und Bergbahnen" angesehen wird. Ein Totalinventar aller touristischen Angebote (Kulturgüter, Hobbykurse) bildete die Grundlage für die Schaffung eines neuen Angebots-Images (von "Alphornblasen bis Zen-Meditation", wie die Zeitschrift "Stern" als Folge davon berichtete).

Natürlich bildet auch die genaue Zielumschreibung noch keine Garantie, dass die Erreichung der vorgegebenen Zielwerte mit minimalem Kommunikations-Aufwand, wirklich realisiert wird. [1] Schlussendlich wird die touristische Dienst- und Sachleistung, ihre Merkmale und der Preis über den Absatzerfolg bei potentiellen Tourismussubjekten entscheiden, die kommunikationspolitischen Massnahmen - im Rahmen des Zielsystems der Kommunikationspolitik - können nur Information und Botschaften mit Kaufentscheidungsbeeinflussung auf den Kommunikanten zum Inhalt haben.

4.10. Die Koordination der kommunikationspolitischen Instrumente zur Kommunikationspolitik (Kommunikations-Mix)

Unter Einbezug der Kommunikationssubjekte, die sich unternehmensspezifisch aus der Marktsegmentierung ergeben sowie den festgelegten Marketing- bzw. Kommunikationszielen, kann die entsprechende Kommunikationspolitik durch Koordination der einzelnen kommunikativen Instrumente festgelegt werden (vgl. dazu: Pt. 3.2.). Unter Kommunikations-Mix sei ein systematisches Zusammenwirken der Kommunikationsinstrumente Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations verstanden, deren Ausmündung im Verkauf abgeschlossen wird. Aufgabe der Kommunikationsinstrumente ist es, potentielle und aktuelle Nachfrager nach touristischen Dienst- und Sachleistungen "aufmerksam zu machen, sie zu informieren, zu überzeugen und schliesslich zum Kauf zu veranlassen." [2] Kommunikationspolitik kann selbstverständlich nur auf einer bestehenden Angebots- und Preispolitik abgestützt werden. Beim potentiellen Gast soll sich durch den Einsatz der kommunikationspolitischen Instrumente der Grad der Ungewissheit verkleinern und eine erhöhte Markttransparenz die Kaufentscheidung erleichtern.

Für unsere Arbeit gilt der deutsche Reisemarkt und gelten Marktsegmente daraus als Subjekte der Kommunikationspolitik.

Wichtig ist für den Unternehmer, zu berücksichtigen, dass nebst den Kommunikationssubjekten sich auch die Umwelt der Kommunikation von der inländischen Situation unterscheiden kann (andere wettbewerbsrechtliche Bestimmungen oder z.B. kartellrechtliches Diskriminierungsverbot). Unter Berücksichtigung der erwähnten Grenzen gilt es, die einzelnen Kommunikationsinstrumente so zu koordinieren, dass die Kommunikationspolitik dem entsprechenden Reisemarkt gerecht wird.

1 Hill (Marketing 2) 154.
2 Hill (Marketing 2) 139.

Festzuhalten gilt, und das ist sowohl für die Organisation als auch für die Planung im strategischen wie im taktischen Bereich wichtig, dass stets die einzelnen Kommunikationsinstrumente als Systemteile mit Interdependenz im System der Kommunikationspolitik anzusehen sind. Sonst läuft die Kommunikationspolitik Gefahr, durch punktuellen Einsatz ihrer Instrumente Wirkungsverluste in Kauf nehmen zu müssen.

Ferner ist bei der Kommunikationspolitik zu beachten, dass es bei ihren Aktivitäten nicht nur um Aktivitäten vom Sender (Unternehmen) zum Empfänger (potentieller Gast) handelt, sondern, dass ebenfalls ein "feed-back" in entgegengesetzter Richtung die Kommunikation gestaltet. Bei der Gestaltung der Kommunikationspolitik durch die Koordination der kommunikationspolitischen Instrumente (Kommunikations-Mix) und deren Einsatz sind folgende Punkte in die Ueberlegungen einzuschliessen.

Der gewichtete Einsatz der Kommunikationsinstrumente erfolgt nach den Grundsätzen: [1]

1. Instrumentenkombination, welches den Normalfall der kommunikationspolitischen Aktivitäten darstellt.
2. Schwerpunktbildung, Instrumentakzentuierung für ein spezifisches Segment und meist zeitlich begrenzt (z.B. auf die Vorsaison).
3. Harmonisierung, zur Erreichung einer widerspruchsfreien Kommunikationspolitik bezüglich Aussage und Inhalt (Corporate identity).
4. Synchronisation, unter Berücksichtigung des time-lag zwischen Sendung und Empfang.

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass auch der Gast als Kommunikationsinstrument für eine spätere Mund-zu-Mund-Werbung in die Kommunikationspolitik miteinzubeziehen ist; dies besonders deshalb, weil die persönliche Kommunikation für oder gegen touristische Dienst- und Sachleistungen mit ihren teilweise sehr subjektiven Bewertungskriterien unter potentiellen und ehemaligen Gästen ausserordentlich wirkungsvoll ist. (vgl. dazu Anhang 10).

Aus diesem Grund ist im Tourismus ebenfalls der Marktkommunikation mittels Personen (Meinungsführer, Reisebürovertreter) in Zukunft noch vermehrt Beachtung zu schenken.

1 Vgl. Weinhold (Marketingstrategie) 24.

4.11. Die Organisation der Kommunikationspolitik innerhalb des Marketing

Davon ausgehend, dass sich Marketing als Organisation verstanden "als systematische und planvolle Zuordnung von Funktionen im Sinne eines Regelzusammenhangs" [1] in die drei Unterorganisationen Produktpolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik aufteilt, müssen diese drei Abteilungen eine Koordination von Planungen und Aktionen sicherstellen, bevor ein Marktkontakt da ist. Bedingt durch die Thematik unserer Arbeit sei auf die verschiedenen Gliederungsmerkmale der Marketing-Organisationsform - Funktionen-Gliederung, Objekte-Gliederung, Produkte-Gliederung - nicht näher eingegangen, weil sich für unsere Arbeit höchstens eine Märkte-Gliederung (Schweiz-Deutschland) anbietet.

Wichtiger scheint uns die instrumentale Organisation der Marketingpolitik und darin der Kommunikationspolitik zu sein. Dies bedeutet, dass alle marketingrelevanten Funktionen, organisatorisch in der Abteilung Marketing zusammengefasst sind und dass diese Marketingabteilung mit den anderen Unternehmenbereichen (z.B. Finanzabteilung) durch eine entsprechende Organisationsstruktur abgestimmt wird. Dies setzt auch, wie bereits beschrieben, ein gut organisiertes und funktionierendes Informationssystem voraus.

"Unveränderbare, zufällig gewachsene oder historisch bedingte Organisationsstrukturen können oftmals eine grosse Gefahr für das Unternehmen sein." [2]

Da besonders im Fremdenverkehr der Mensch einen nicht geringen Teil des Produktes und seiner Qualität beim Nachfrager beeinflusst, ist die Auswahl von geeigneten Personen für die Kommunikationspolitik dort besonders wichtig, wo der Mensch direkt mit dem Nachfrager in Kommunikation tritt; das Kommunikationsinstrument Verkauf ist das typische Beispiel dafür. Organisatorisch ist es deshalb ausserordentlich wichtig, einen "sales manager" voll in die Kommunikationspolitik zu integrieren und nicht nur als Verkäufer zu betrachten, der hie und da, von der Verkaufsfront zurück, im Unternehmen erscheint. Vor allem können seine Informationen aus erster Hand für taktische Kommunikationsaktivitäten von grosser Bedeutung sein.

Da vor allem in der Kommunikationspolitik und deren Aktivitäten unternehmensfremde Stellen (Werbeagenturen, Public Relations-Berater etc.) herbeigezogen werden, sollen auch diese bei der Organisation des Marketing berücksichtigt

1 Poth (Management) 212.

2 Hermann (Marketing) 124.

werden - ein 'briefing' der Unternehmenswünsche an die entsprechende externe Stelle genügt in diesem Fall nicht.

Schon die zunehmende unternehmensexterne Abwicklung der Buchhaltung (z.B. durch Treuhandbüros) vieler schweizerischer Hotelbetriebe tragen die Gefahr von Informationslücken in sich; noch grösser ist dieses Problem bei der Marketinggestaltung durch fremde Stellen. Letztlich muss bei der Vergabe solcher einmaliger (Werbeaktion) oder dauernder (Werbung) Aufträger an Dritte, einerseits die personelle Unternehmenssituation und andererseits die Relation Kosten/Nutzen dieser Dienstleistung berücksichtigt werden.

Bei mangelhafter Organisation der Kommunikationspolitik innerhalb der Marketingpolitik können sich folgende Schwierigkeiten ergeben:

- Doppelspurigkeiten durch Ueberlagerung der verschiedenen Organisationsstrukturen (z.B. regionales und lokales Marketing)
- Kompetenzstreitigkeiten
- Terminierungsprobleme.

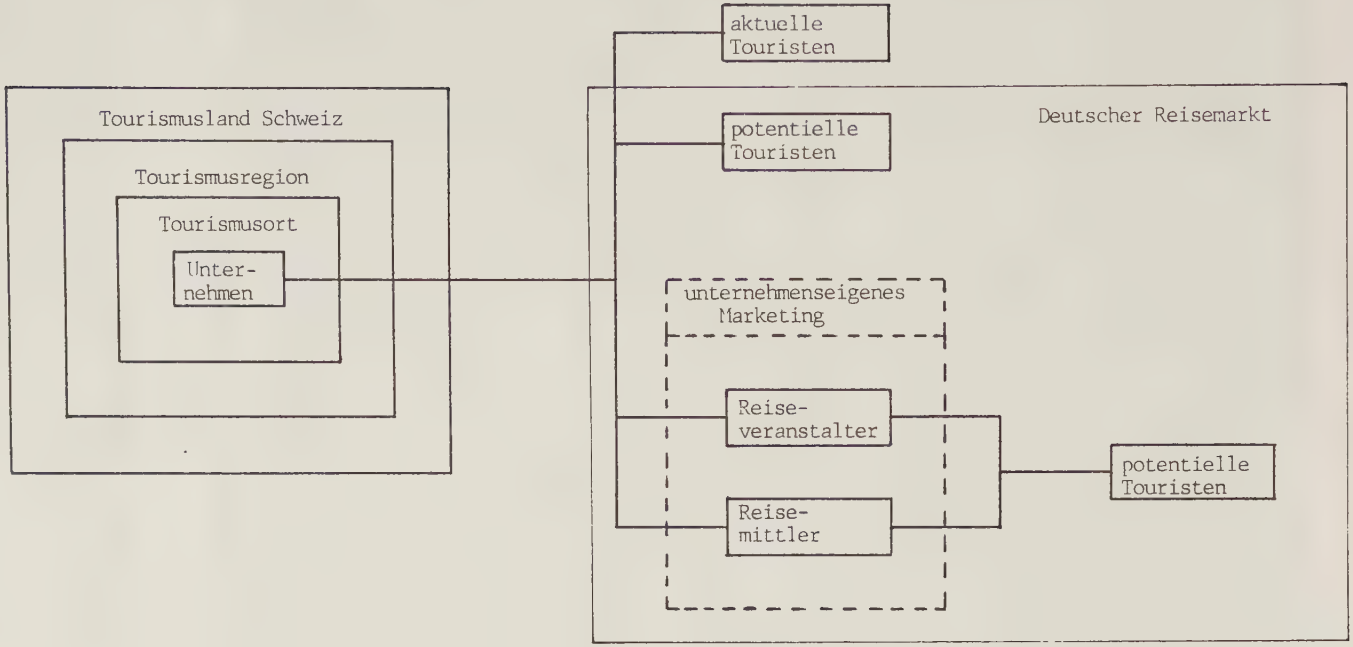
Durch ein Organigramm und Funktionendiagramm sind die einzelnen Aufgaben und Kompetenzen auf die unternehmensinternen und -externen Stellen zu verteilen und auch das notwendige Kontrollorgan zu bezeichnen. Die Dynamik des Reisemarktes zwingt die Träger der Marketing- und Kommunikationspolitik zu einer dauernden organisatorischen Flexibilität, um den wechselnden Marktbedürfnissen gerecht zu werden.

4.12. Kommunikationspolitische Probleme im multiplen Marketing

Die oben angeführten Probleme der Unternehmensorganisation werden noch komplexer, wenn man berücksichtigt, dass an vielen unternehmensrelevanten Entscheidungsprozessen ebenfalls rechtlich und unternehmerisch unabhängige und von der Unternehmensgrösse verschiedene Organe beteiligt sind. Die Macht des deutschen Reisemarktes zwingt viele schweizerische Tourismusunternehmen zu überbetrieblichem Vorgehen, um die auftretenden Probleme des multiplen Marketing und darin der Kommunikationspolitik besser bewältigen zu können. Multiples (mehrstufiges) Marketing [1] für Einzelunternehmen ergibt sich einerseits aus der Tatsache, dass sie Elemente von übergeordneten Systemen des Tourismusangebotes sind, andererseits aus den verschiedenen Zielgruppen, die sich als Marktpartner anbieten und zum Teil ihr eigenes Marketing aufweisen.

1 Vgl. dazu Tietz (Analyse) 1503 f.

Abb. 11:



Multiples Tourismus-Marketing

Wie die Abb. 11 zeigt, treffen in vielen Fällen verschiedene Marketingsysteme aufeinander, die nicht kompatibel sein müssen. So liegen die Marketingziele z.B. eines Reiseveranstalters nicht auf der gleichen Ebene wie die Marketingziele einer Tourismusregion. Wenn auch beide den 'Verkauf von touristischen Dienst- und Sachleistungen' im Vordergrund sehen, steht beim Reisebüro das Ertrags- und Gewinnstreben im Vordergrund, während es bei der Region beschäftigungs- und einkommenspolitische Gründe sein können. Wegen der bestimmenden Situation des Käufermarktes auf dem deutschen Reisemarkt sind sowohl in der Angebotspolitik (z.B. durch Pauschalangebotsgestaltung), [1] besonders aber auch in der Kommunikationspolitik die Marketingforderungen der deutschen Reiseorganisatoren und Reisevermittler im Marketing der schweizerischen Tourismusunternehmer mitzuberücksichtigen. Für die Kommunikationspolitik gegenüber potentiellen Kunden auf dem indirekten Verkaufsweg über Reisebüros (durch Reisevermittlung) ist unbedingt eine Abstimmung mit diesen Entscheidungsträgern anzustreben, weil sie "ihren" Markt und deren Reaktion auf kommunikationspolitische Massnahmen (z.B. Verkaufsförderungsaktionen) besser kennen als der schweizerische Anbieter. So abgestimmtes Marketing kann man als eigentliches "symbiotic marketing" [2] bezeichnen, welches auch für das Tourismusunternehmen Erfolg verspricht, wenn dieses beachtet, dass das "Gesamtangebot eines Reiseveranstalters nicht mehr nach Zielgebieten oder Transportmitteln gegliedert wird, sondern dass das Angebot nach Bedürfniskonstellation und Wertvorstellungen der potentiellen Kunden gegliedert wird." [3] Folgerung für die Praxis daraus ist, dass eine vermehrte Zusammenarbeit durch die verschiedenen vertikalen Anbieterstufen hindurch, das gesamte Marketing - beinhaltend Angebot, Preis des Angebotes, Kommunikation und Verkauf des Angebotes - zu einer Einheit führen sollte, will man dem Nachfragemarkt nicht durch ein diffuses Anbieter-Marketing der verschiedenen Stufen begegnen. Aus einer solchen Koordination der einzelunternehmerischen Marketings sollte sich für die beteiligten Tourismusunternehmen die Erkenntnis ergeben, dass bessere Marktchancen auf dem deutschen Reisemarkt unter Umständen in einer Kooperation zu suchen sind. Vor allem die kommunikationspolitischen Strategien und Massnahmen, durch die externe Kommunikation mit dem Markt bestimmt wird, verlangt ein abgestimmtes und synchronisiertes Kontaktieren der Kommunikanten.

1 Vgl. dazu Schmidhauser (Problematik) 4 ff.

2 Adler (Symbiotic Marketing) 59.

3 Dath (Reisebüro-Marketing) 33.

4.13. Kooperation im touristischen Marketing

Die oben gemachten Feststellungen zwingen viele Tourismusunternehmen einerseits wegen des komplementären Tourismusangebotes und andererseits wegen der Verschiedenartigkeit der Marketing-Zielgruppen nachgerade zu einer organisierten Zusammenarbeit, zu einer Kooperation. "Kooperation ist ein bewusstes, freiwilliges und auf längere Zeit etabliertes gemeinsames Vorgehen bei der Erfüllung einer oder mehrerer Unternehmensfunktionen durch selbständige Unternehmungen." [1] Lassen sich Tourismusunternehmen allgemein als hierarchisch strukturierte soziale Systeme kennzeichnen, so ergibt sich für die Kooperation ein demokratisch strukturiertes soziales System. Unabdingbare Voraussetzungen einer solchen Kooperation sind erstens die von allen akzeptierten gemeinsamen Strategie-Ziele der Kooperation und zweitens, dass alle Kooperationspartner in annähernd gleicher Weise von der Kooperation profitieren.

	Tourismusunternehmen	Kooperation
Soziales System	hierarchisch stukturiertes soziales System	demokratisch strukturiertes soziales System
Erwartungen	Kapitalertragserwartungen	Leistungserwartungen
Dienst-und Sachleistungsprogramm	Erstellung individueller touristischer Marktleistungen	Erstellung individueller und/oder kollektiver touristischer Marktleistungen

Strukturunterschiede von Kooperation und Unternehmung, in Anlehnung an: Blümle (Führungsprobleme) 278.

Die Zielsetzung einer Kooperation lässt sich so kennzeichnen, dass ein Vorteil gegenüber dem "Individualweg" gesucht wird. "Durch die Kooperation soll für jeden Partner ein höherer Nutzeffekt erreicht werden, als es bei individuellem Vorgehen möglich wäre." [2]

1 Andreae (Kooperation) 9; vgl. dazu ferner SHV (Hotel-Marketing) 43.

2 Bidlingmaier (Kooperation) Sp. 1125.

Den nachfolgend aufgeführten Kooperationszielen ist gemeinsam, dass sie durch die Worte "im Vergleich zum Individualweg" ergänzt werden müssen. Ohne dieses komparative Element sind die angegebenen Ziele für ein Tourismusunternehmen allgemein gültig und somit nicht kooperationsspezifisch:

- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und der Leistung [1]
- Intensivere Bearbeitung des deutschen Reisemarktes
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem deutschen Reisemarkt
- Risikoverminderung
- Vermeidung von Doppelspurigkeiten
- Verbesserung der Marktinformationen und der Marktübersicht.

Das Zielsystem einer Kooperation ist das Resultat eines Verhandlungsprozesses, bei dem die Kooperationspartner ihre eigenen Ziele und Erwartungen einfliessen lassen, mit der Absicht, dass sich das Zielsystem der Kooperation mit demjenigen des Unternehmens möglichst konform gestaltet. "Nicht die Kooperation, sondern die einzelnen Unternehmungen, die in ihrem Wesen nach Individualität besitzen, sind Träger des Interesses. Es muss also von einzelnen Interessen der Mitglieder ausgegangen werden, die sich zu einem Gruppeninteresse zusammenzufinden haben." [2]

Es stellt sich die grundsätzliche Frage für ein Tourismusunternehmen, inwieweit es überhaupt sinnvoll ist, Kooperationen den einzelnen Marketingfunktionen zuzuordnen, die Marketingfunktion teilweise oder ganz aus dem Gesamten der Unternehmung herauszuheben. Ausgangspunkt dieser kritischen Betrachtung muss die Beziehungsgestaltung Tourismusunternehmen / deutscher Reisemarkt sein. Und diese Beziehung sollte nicht isoliert, sondern als Teil eines übergreifenden Marketings und der Marketingstrategie gesehen werden.

Dennoch sei darauf aufmerksam gemacht, dass auch eine Beteiligung an einer Tourismuskooperation das Management nicht von eigenständigen Entscheiden dispensieren kann. Weiter zieht ein Erfolg der Kooperation eo ipso einen gleichen Erfolg für den einzelnen Kooperationspartner nach sich.

Wegen der schwierigen Operationsalisierung von Kooperationszielen und als Folge davon die Messung des Erfolges bzw. des Zielerreichungsgrades lässt viele bestehende Kooperationen - nicht nur im Tourismus - zu einem 'schein-betriebswirt-

1 Vgl. dazu Benisch (Kooperationsfibel) 92 f.

2 Grochla (Kooperation) 305; vgl. dazu ferner Kirsch (Kooperations-Marketing) 305.

schaftlichen' Verhalten tendieren. Die längerfristige Beteiligung eines Tourismusunternehmens an einer Kooperation im Sinne einer Marketingstrategie-Alternative hat nur einen Sinn, wenn:

- Ziele
- Zielerreichungsentscheide [1]
- Zielerreichungskontrolle

in der Kooperationspolitik hinreichend festgelegt sind, wie das für das einzelne Tourismusunternehmen auch gefordert ist. Die Einordnung einer Tourismuskooperations-Beteiligung auf der Ebene der Marketing- oder Kommunikationsstrategie darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Kooperationseffekte hauptsächlich auf der operativen Entscheidungsebene bezahlt machen, weil Kooperationsentscheide erst in der Ausführungsphase des Marketing- oder Kommunikationsprozesses Wirkung zeigen. [2]

4.13.1. Kooperation in der touristischen Kommunikationspolitik

Die Aktivitäten der Kommunikationspolitik erstrecken sich ausgeprägt auf die Aussenbeziehungen einer Tourismusunternehmung und eigenen sich deshalb besonders für Kooperation, um mit konzentrierten Mitteln dem grossen Nachfragemarkt - dem deutschen Reisemarkt - begegnen zu können. Um die Schwellenangst zu überwinden, schliessen sich im Marketingbereich Kommunikationspolitik Unternehmen gerne einer Kooperation an.

Gemeinschaftswerbung ist eine bekannte und im Tourismus häufig anzutreffende Kooperationsform. [3] Die Grundidee einer solchen Kooperation ist es, durch Konzentration der knappen Werbemittel der einzelnen Kooperationspartner einen über die Summe der Einzelwerbeerfolge hinausgehenden überschiessenden Werbeeffekt zu erzielen. Für manchen Kooperationsbeteiligten wird so der Einsatz des kommunikationspolitischen Instrumentes der Werbung überhaupt erst möglich, sei es aus genannten finanziellen Gründen oder fehlendem unternehmenseigenem know-how. [4]

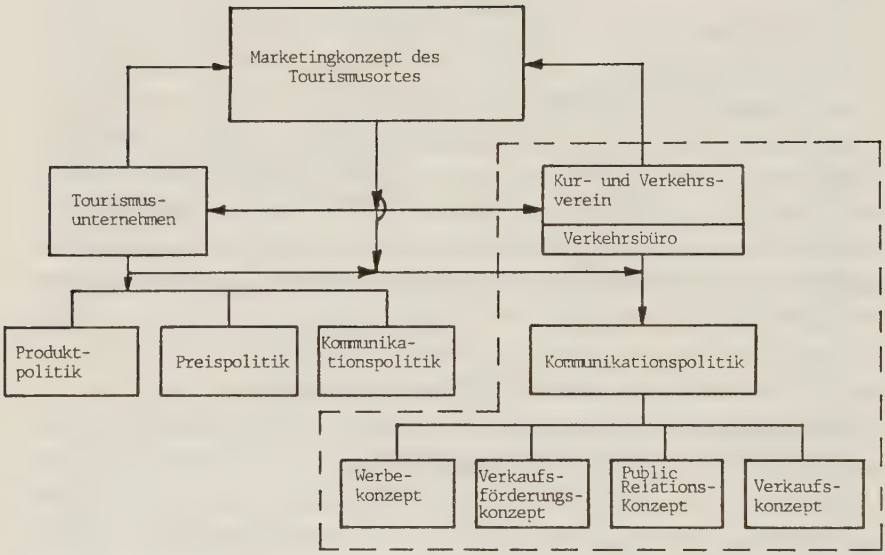
1 Heinen (Zielsysteme) 19.

2 Weinhold (Marketingkonzeption) 569.

3 Bauer (Internationale Marketingkooperation) 66 ff.

4 Praxisbezogene Ansätze für Kooperationen in der Hotellerie finden sich in: Schweizer Hotelier-Verein, Handbuch der Kooperation in der Hotellerie: Möglichkeiten, Massnahmen, Beispiele, Bern 1973.

Abb. 12:



Marketingkonzept des Tourismusortes.

Verkaufsförderung bietet ihrer Natur gemäss weit weniger Ansatzpunkte für eine Verbesserung durch kooperative Potentialausweitung. Durch zwischenbetriebliche Koordination von Tourismusunternehmen und Absatzvermittler (Reiseorganisatoren, Reisevermittler) lassen sich aber Verkaufsförderungsanstrengungen auf kooperativer Basis verbessern.

Für das Kommunikationsinstrument Public Relations gilt ähnliches zu sagen wie für die Werbung; die differenten Zielgruppen (Reisebüros, Grossunternehmen, amtliche Stellen, Tourismussubjekte) ermöglichen es einem Tourismusunternehmen erst, als Kooperationspartner mit Public Relations, auf dem deutschen Markt überhaupt aufzutreten.

Im Verkaufsbereich kann eine Kooperation bei der gemeinsamen Nutzung des Potentials an Verkaufspersonal ansetzen, indem sich die Partner gegenseitig die Bearbeitung neuer Marktsegmente ermöglichen und sich wechselseitig ihre Verkauforganisationen zur Verfügung stellen (gemeinsamer Sales Manager). Dadurch lassen sich die fixkostenverursachenden Verkaufspotentiale besser nutzen und auslasten. Kooperationsaufgaben im touristischen Verkaufsbereich eignen sich besonders bei gleichen aktuellen und potentiellen Kundenkreisen; die Absatzleistungen der Partner können sich in einer Kooperation gegenseitig positiv beeinflussen. Die Gründung einer gemeinsamen Verkaufgesellschaft (ev. mit stationärem Reisebüro) kann zwar einen guten Kooperationseffekt bringen, trägt aber das Problem in sich, dass die Marktleistungen einzelner Partner vom Verkaufspersonal bevorzugt den Kunden präsentiert und verkauft werden.

Das Fehlen eines Verkaufsbüros auf kooperativer Basis von schweizerischen Tourismusunternehmen in Deutschland lässt sich folgendermassen erklären: Das Auftreten als Konkurrent zu den bestehenden Reisebüros wäre mit dem Verlust von bestehenden Absatz- und Informationskanälen verbunden. Ob ein Direktverkauf von touristischen Dienst- und Sachleistungen diesen Verlust aufwiegen könnte, bleibt sehr fraglich.

4.14. Die Träger der Kommunikationspolitik

4.14.1. Die Tourismusregion

Die elf touristischen Regionen der Schweiz, die teilweise historisch gewachsen sind, teilweise von der Schweizerischen Verkehrszentrale als Tourismusregionen zusammengefasst wurden, bilden für die Kommunikationspolitik organisatorisch eine Einheit, an deren Spitze ein Regionaldirektor steht. Wegen der bereits erwähnten

Autonomie in der Tourismuspolitik auf der Ebene des Tourismusortes (Gemeinde), besonders in der Angebotsgestaltung, kommt demgegenüber der Tourismusregion in der Kommunikationspolitik eine ungemein wichtige Aufgabe - die Koordination - zu. Auf die Gefahren einer kommunikationspolitischen "Subregionalisierung" macht Liver aufmerksam: "Vor einigen Jahren gab es in Graubünden Tendenzen der Subregionalisierung. Diese Massnahmen haben sich als wenig wirkungsvoll erwiesen." Als Gründe nennt er: "fehlende kommerzielle Einheit mit wenig Finanzen und Tendenz zum (zersplitterten) Orts-Marketing oder sogar einzelner Anbieter." [1]

Die oben erwähnte Koordinationsaufgabe wird noch einleuchtender, wenn man weiss, dass die einzelnen regionalen Partner verschiedenen touristischen Leistungsbereichen (Beherbergung, Spezialverkehrsmittel etc.) angehören. So kann eine Region grundsätzlich ein komplettes Leistungsbündel anbieten, für die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik ein sehr positiver Aspekt, wobei innerhalb der Kommunikationspolitik die Schwerpunkte in den Bereichen Public Relations und informativer Werbung liegen. [2] Dies deshalb, weil der touristischen Kommunikationspolitik einer Region nicht nur betriebswirtschaftliche Ziele zugrunde liegen, sondern auch volkswirtschaftliche Ziele im Sinne einer allgemeinen Wirtschaftsförderung. Aus diesem Grunde lassen sich auch die teilweise namhaften Subventionen der einzelnen Kantone (z.B. Bern) an die Kommunikationspolitik der einzelnen Regionen erklären.

Für die regionale Kommunikationspolitik im Tourismus ergeben sich theoretisch zwei Präsentationsmöglichkeiten:

1. Die Region als Angebots-Gesamtheit, Betonung der Komplementarität der einzelnen Angebote (Variante 1).
2. Die 'Verschiedenartigkeit' des regionalen touristischen Angebotes wird in den Mittelpunkt gestellt (Variante 2).

Für beide Alternativen sollte ein regionales Tourismusleitbild mit Ziel- und Grundsatzentscheidungen und Charakterisierung der Zukunft der Tourismusregion die Aktionsgrundlage bilden.

Bezüglich des deutschen Reisemarktes erscheinen uns die Marktchancen bei der Gestaltung der Kommunikationspolitik gemäss Variante 1 grösser, weil eine als Einheit präsentierte Region auf den Nachfrager den Eindruck eines abgerundeten touristischen Leistungsbündelanbieters erweckt. Um kommunikationspolitisch nachdrücklich auf dem deutschen Reisemarkt aufzutreten, ist es Bedingung, dass die

1 Liver (Marketing-Plattform) 21.

2 Kantonale Arbeitsgruppe (Marketing) 9.

Region eine "Corporate Identity" bildet. "Corporate Identity" ist zu verstehen als einheitliches, übereinstimmendes visuelles Erscheinungsbild einer Unternehmung oder Institution in der Oeffentlichkeit." [1]

Dieses äussere Erscheinungsbild beeinflusst wesentlich das Verhalten von potentiellen Touristen, deshalb sind die kommunikationspolitischen Massnahmen der Tourismusregion darauf auszurichten, z.B. durch einheitliches Signet aller Anbieter der Region.

Nebst der Schaffung einer "Corporate Identity" innerhalb der Tourismusregion ist auch besonderes Augenmerk auf die Bündelung der finanziellen Mittel der Region für die Kommunikationspolitik zu achten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Budgets der SVZ-Regionen:

Budget der SVZ-Regionen 1979/1980 (in tausend Franken):

Tessin	2'530
Graubünden (für 1981)	1'800
Wallis	1'510
Fribourg/Neuchatel/Kt. Jura/Berner Jura	1'380
Waadt	1'270
Berner Oberland	1'140
Zentralschweiz	720
Ostschweiz	320
Berner Mittelland	100
Zürich	50
Nordwestschweiz	25

Quelle: Kantonale Arbeitsgruppe (Marketing) 12.

Erfahrungsgemäss entfallen etwa "75% des Budgets" [2] auf das Marketing (Marktforschung, Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations). Die restlichen 25% entfallen auf Personal- und Sachaufwand. Die engen finanziellen Grenzen der Tourismusregionen zwingen die regionalen Verkehrsbüros zu einer sorgfältigen Auswahl der kommunikationspolitischen Massnahmen und zwingen folglich zu Einschränkungen.

Gemäss Schätzungen entfallen nur etwa 45 der insgesamt 180 Millionen Franken für die Kommunikationspolitik, welche pro Jahr von den Fremdenverkehrsträgern Schweizerische Verkehrszentrale, Regionen und Tourismusorte ausgegeben werden.

1 Kantonale Arbeitsgruppe (Marketing) 57.

2 Liver (Marketing-Plattform) 27.

Die restlichen rund 135 Millionen entfallen auf Kommunikationsausgaben von Tourismuseinzelunternehmen.

4.14.2. Der Tourismusort

Aehnlich wie für die Tourismusregion gilt für den Tourismusort als Träger der Kommunikationspolitik, dass sich sein Marketing so aufteilt, dass die Entscheidungsmöglichkeit in den Bereichen "Angebot" und "Preispolitik" grundsätzlich fehlt, weil diese im Kompetenzbereich der Einzelunternehmen liegen. Die Einflussnahme in diesen Marketingteilen beschränkt sich grundsätzlich auf Hinweise und allenfalls kommunale Abmachungen. Andererseits kommt dem Tourismusort, und in Vertretung dessen dem Kur- und Verkehrsverein und seinen Organen, die Trägerschaft der touristischen Kommunikationspolitik zu. Hautpaufgabe dieses Kur- und Verkehrsvereins ist es, "den gesamten Kurort als wirtschaftliche Einheit, also als gewissermassen Unternehmung zu betrachten." [1] Bei der Koordination der einzelnen Tourismusunternehmer als Anbieter von verschiedensten touristischen Dienst- und Sachleistungen steht der Kur- und Verkehrsverein - mit dem Kurdirektor an der Spitze - vor folgenden Problemen:

- Die einzelnen lokalen Tourismusunternehmen artikulieren sehr unterschiedliche Marktsegmente.
- Die Tourismusunternehmen müssen sich an einer einheitlichen Komunikationspolitik finanziell beteiligen, von deren Erfolg auch die innerkommunalen Mitkonkurrenten profitieren, weil im Tourismusort nebst dem touristischen Komplementaritätsverhältnis bekanntlich auch ein Substitutionsverhältnis besteht.
- Das Miteinånder-Denken innerhalb des Tourismusortes, welches von einem einheitlichen Marketing verlangt wird, muss sich auch auf die Marketingbereiche Angebotspolitik und Preispolitik beziehen, denn auf diesen Bereichen aufbauend kann erst eine effiziente Kommunikationspolitik für den gesamten Tourismusort entstehen.

Für den Kur- und Verkehrsverein als Träger kommunaler Kommunikationspolitik ergeben sich als Konsequenzen obiger Probleme die folgenden:

- Schaffung von Kontrasten zum bestehenden touristischen Angebot durch Einflussnahme auch auf die Angebotsgestaltung aufgrund einer fortwährenden Konkurrenzanalyse und Information darüber an die lokalen Tourismusunternehmen.

1 Tschiderer (Ferienortplanung) 210.

- Informationen durch Public Relations und Werbung über die Angebotspräferenzen in den anvisierten Märkten und Marktsegmenten.
- Koordination der finanziellen Mittel für die Kommunikationspolitik zu einer eigentlichen lokalen Verbundpartnerschaft, dies obwohl die einzelnen Verbundpartner rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängig sind, zum Teil als direkte Konkurrenten sogar die gleichen Marktsegmente anpeilen. Krippendorf schreibt zu dieser Aufgabe: "Wenn es nicht gelingt, die marktrelevanten Entscheide der verschiedenen touristischen Marketingträger zu harmonisieren und zu koordinieren, erscheint eine Erreichung der beiden Zielkomponenten, nämlich die bestmögliche Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse und die Erzielung eines angemessenen Gewinns verunmöglicht." [1]
- Für das Kommunikationsinstrument Verkaufsförderung soll der Kur- und Verkehrsverein den einzelnen örtlichen Anbietern eine entsprechende Ausgangsbasis schaffen für die nachfolgende Verkaufsphase. Hilfsmittel dazu sind: Manuals, Adresslisten von Reiseorganisatoren und -vermittlern, Organisation von Workshops für Reisefachleute, Durchführen von Werbereisen etc.
- Der Kommunikationsbereich Verkauf des lokalen Verkehrsbüros soll sich auf Spezialmärkte wie Gruppen, Incentives, Kongresse und Pauschalarrangements einschränken. [2]

1 Krippendorf (Marketing) 89.

2 Gerber schreibt dazu: "Wir beabsichtigen bewusst, den touristischen Teil des Kur- und Verkehrsvereins Davos zu kommerzialisieren. Eine echte Kommerzialisierung (Verkauf) streben wir auf allen Spezialmärkten an..., während der traditionelle Individualmarkt insbesondere mit verkaufsfördernden Aktionen bearbeitet werden soll. Gerber (Tendenzen) 29.

Wegen der Verschiedenheit der touristischen Dienst- und Sachleistungen der Einzelunternehmen müssen die Leistungen vom Verkehrsbüro zu einem Leistungsbündel zusammengefasst werden, was einer eigentlichen Produktgestaltung gleichkommt. Der Markt des ausgesprochenen Individualtourismus, mit seinem zum Teil sehr hohen Anteil an Stammkunden, [1] soll nach wie vor in der Verkaufsphase dem einzelnen Tourismusunternehmen selber überlassen werden. [2] Wenn es dem Kur-und Verkehrsverein gelingt, die einzelnen Tourismusunternehmen zu einem Kooperationssystem zusammenzuführen, ergibt sich zweifelsohne wegen der räumlichen Nähe der Unternehmen ein Synergieeffekt.

Voraussetzungen, dass dieses Kooperationssystem [3] auf der Stufe des Tourismusortes funktioniert und eine effiziente Kommunikationspolitik möglich macht, sind:

- Planung der Kooperation
- Festlegung eines Leitbildes für den Tourismusort, mit entsprechenden Etappenplänen. U.E. liegt der Hauptgrund für die Erfolglosigkeit einer Tourismus-Kooperation in deren fehlender Konzeption. Bei den einzelnen Mitgliedern einer lokalen Kooperation für die Kommunikations- oder Marketingpolitik muss die Einsicht dominieren, dass eigene Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft nur in Zusammenarbeit erreicht werden können.
- Konsequente Orientierung an den Kooperationszielen, die gemeinsam erarbeitet wurden.
- Klare Rollenverteilung für die einzelnen Kooperationsmitglieder in bezug auf Kompetenz, Verantwortlichkeit, Zuständigkeit und Aufgaben.
- Offenes, kreatives Arbeitsklima innerhalb des Kooperationssystems (kein kritisierender Konkurrenzneid).
- Der Kur- und Verkehrsverein ist durch die Person des Kurdirektors als qualifizierte und dynamische Koordinationsstelle in diesem System vertreten.
- Allenfalls Mitwirkung eines externen Marketing- oder Kommunikationsberaters mit Beratungs- und Kontrollfunktionen.

1 Laut Daten der 'TOMAS-Studie' verbrachten mehr als 60% der Wintergäste schon zum vierten Mal ihre Ferien in der Schweiz. Das lässt darauf schliessen, dass die Gäste ebenfalls eine 'Treue' zum Tourismusort zeigen, vgl. Tomas, Gästebefragung Winter 82/83, Antworten 7, 8/1 und 8/2.

2 Zum Problem des Verkauf durch lokale Fremdenverkehrsorganisationen, vgl. Krippendorf.(Marketing) 139.

3 Kanther-Zellmer zieht sogar die Schaffung einer "Kurorts-AG oder -holding" in Betracht, mit den Vorteilen einer strafferen Führung, der besseren Führung eigener Gemeinschaftseinrichtungen und der Möglichkeit der Finanzierung über einen grösseren Kapitalmarkt. Unter Berücksichtigung historischer Begebenheiten in den meisten Schweizer Tourismusorten sind an der Realisierbarkeit eines solchen Vorhabens echte Bedenken anzumelden. Vgl. dazu Kanther-Zellmer (Managementausbildung) 55.

4.14.3. Das Tourismus-Einzelunternehmen

Als Träger der Kommunikationspolitik kommen folgende Tourismusunternehmen oder -betriebe, die touristische Dienst- und Sachleistungen anbieten, in Frage:

- Beherbergungsbetriebe
- Verpflegungsbetriebe
- Verkehrsbetriebe
- Unterhaltungsbetriebe
- Verkehrsbetriebe für touristische Spezialverkehrsmittel
- Touristische Informationsbetriebe
- Touristische Organisationsbetriebe

Keiner der aufgeführten Unternehmenstypen ist in der Lage, dem Touristen mit seinem Angebot alleine das touristische Leistungsbündel Ferien (oder Urlaub) zu gewähren. Dies im Unterschied zum Tourismusort oder zur Tourismusregion.

Von ihren Funktionen her haben die verschiedenen Unternehmenstypen auf dem Tourismusmarkt verschiedene Aufgaben zu erfüllen: ein Hotel privatwirtschaftliche, ein Verkehrsbüro eher gemeinwirtschaftliche für verschiedene einzelbetriebliche Kommunikationsträger (z.B. für alle Hotels im Tourismusort). Die überbetriebliche Dimension überlagert die rein betriebliche Marketingdimension. Aus diesen Gründen schliessen wir uns der Meinung von Krippendorf an, der sagt: "Angesichts der besonderen strukturellen Eigenart von Angebot und Nachfrage im Fremdenverkehr kommt dem Marketing als fremdenverkehrspolitische Aufgabe relativ grössere Bedeutung zu als dem Marketing in seiner unternehmenspolitischen Dimension." [1]

So schreibt z.B. der Schweizer Hotelier-Verein in seinem Leitbild: "Die Hotellerie muss den Grundsatz befürworten, dass vorweg das Land, dann die Region und der Ort bakannt gemacht werden müssen, bevor der Einzelbetrieb auf dem Markt auftreten kann." [2] Diese vertikale und die bereits angetönte horizontale Marketingabhängigkeit zwingt die Unternehmensführung zu einem kooperativen Marketing. Während im Bereich der Angebotspolitik der einzelunternehmerische Spielraum - besonders in der Hotellerie - noch grösser ist, [3] zwingt eine wirksame Kommunikationspolitik bereits stärker zur Kooperation, soll letztendlich auch für das einzelne Unternehmen ein betriebswirtschaftlich möglichst hoher Nutzen da sein.

1 Krippendorf (Marketing) 39.

2 SHV (Hotel-Marketing) 104.

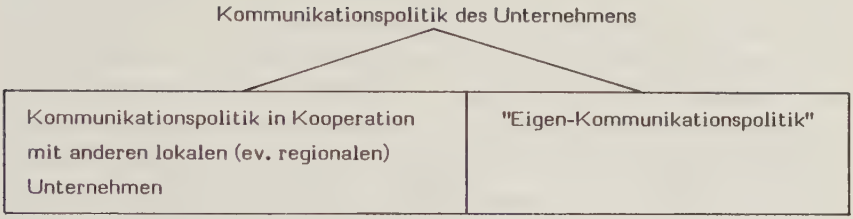
3 Bader (Preispolitik) 92.

Dennoch soll eine Kooperationsteilnahme den Einzelunternehmer nicht dazu verleiten, seine unternehmerische Kommunikationspolitik nicht marktgerecht und marktgerichtet zu planen und auch auszuführen, weil immer ein Teil der gesamten unternehmerischen Kommunikationspolitik von der Kommunikationspolitik der Kooperative ausgenommen ist. Für diesen unternehmensspezifischen Teil der Kommunikationspolitik eignen sich u.E. folgende Formen der Marktkommunikation:

- Direct Mailing
- Persönlicher Verkauf
- Teilnahme an Workshops
- Teilnahme an Fachmessen
- Pflege der Kontakte zu bekannten Meinungsführern
- Verkaufsförderung besonders am Punkt der Leistungserstellung (Personal)
- Pflege der Stammkundschaft.

Wir schlagen diese Kommunikationsformen für den einzelnen Tourismusunternehmer unter folgender Prämisse vor: Die Massenkommunikationsmassnahmen (Werbung in Medien und Public Relations) werden für das Unternehmen im Kooperationsrahmen auf der lokalen, allenfalls regionalen Stufe übernommen.

Die oben aufgeführten Kommunikationsformen sollen vor allem die grossen Streuverluste von kommunikationspolitischen Massnahmen für das einzelne Unternehmen in betriebswirtschaftlich vertretbaren Grenzen halten. Das Problem für den einzelnen Tourismusunternehmer liegt in der Praxis darin, das Kommunikations-Gesamtbudget aufzuteilen in ein Teilbudget für Kommunikations-Kooperation und Eigen-Kommunikation (vgl. unten). Für diesen Entscheid sind nebst dem Kommunikationsbudget auch Unternehmensgrösse und personelle Aspekte mitzuberücksichtigen. Ebenfalls, wenn ein Teil oder die gesamte Kommunikationspolitik von einer unternehmensexternen Stelle (Werbeagentur) ausgeführt wird. Tendenziell kann festgestellt werden, dass mit zunehmender Unternehmensgrösse der Teil der Eigen-Kommunikation - besonders bedingt durch Fachleute mit Kommunikationswissen und -erfahrung im Unternehmen - zunimmt. Beim kleingewerblich strukturierten Tourismusunternehmen scheitert eine wirkungsvolle Planung und Ausführung und Kontrolle der Kommunikationspolitik sehr oft am Personalproblem (Personalunion aller Funktionen und Tätigkeiten, z.B. beim Direktor).



Wie sich die schweizerischen Tourismusexperten und Vertreter der Tourismusindustrie zum Thema 'Kooperatives Marketing' stellen, zeigt die Stellungnahme der an der "Delphi-Umfrage" Beteiligten. Auf die Frage: "Bis wann wird die Hälfte der von der schweizerischen Fremdenverkehrsbetrieben für die Gästewerbung aufgewendeten Geldmittel für gemeinschaftliche Werbe-, Verkaufs- und PR-Anstrengungen ausgegeben werden?" (Kurztext), [1] antworteten rund zwei Drittel der Beteiligten, dass dies noch vor dem Jahre 2010 der Fall sei, während ein Drittel dies überhaupt nie für möglich hält. [2]

1 Krippendorf (Delphi-Umfrage) 65.

2 Krippendorf (Delphi-Umfrage) 66.

Interessant sind vor allem die Begründungen, deren wichtigste nachfolgend aufgeführt sind:

Die wichtigsten Begründungen: [1]

Eintritt vor 2000	Eintritt nach 2000 bzw. nie
	- die Eigenart des Schweizers verhindert eine derartige Verlagerung der Anstrengungen auf gemeinschaftliche Aktionen. Wir werden unseren Egoismus nicht überwinden können
- der Kurdirektor soll werben: Gesamtangebot vermarkten! Zu kleines Budget des einzelnen Betriebes. Vorteile der gemeinschaftlichen Anstrengungen	- Ueberlegenheit der Gemeinschaftswerbung ist nicht immer gegeben und v.a. nicht leicht zu beweisen. - Individualität und Diversität der einzelnen Betriebe erzwingt weiterhin Einzelwerbung. Der Betrieb verkauft sich, nicht der Kurort
- Druck der Wettbewerbsverhältnisse und der wirtschaftlichen Lage (Kostendruck). Der Werbedruck der Grossen zwingt sogar an sich uneinsichtige Kleine zur Einigkeit	
- Trend zum weltweiten Tourismus Grundsatz: je weiter weg, desto gemeinschaftlicher	
- gerade der Individual- und Luxustourismus erfordert gemeinsame Anstrengungen	- Individual- und Luxustourismus braucht eine betriebsindividuelle Werbung

1 Krippendorf (Delphi-Umfrage) 65.

4.15. Kontrolle der Kommunikationspolitik

Im Tourismus und in seiner Fachliteratur wird um die Kontroll-Thematik- und die Kontrollprobleme der Kommunikationspolitik und ihrer Instrumente ein grosser Bogen geschlagen. Eine der Hauptursachen dieser Tatsache liegt sicher im Zurechnungsproblem, welches Auskunft geben sollte, welchen kommunikationspolitischen Massnahmen z.B. eine Umsatzerhöhung zuzuordnen ist. Dieses mangelnde "Kausal- und Finalverhältnis" [1] und vor allem seine fehlende Aussagemöglichkeit über deren Intensität, sollte aber ein Tourismusunternehmen nicht davon abhalten, eine fortwährende Kontrolle seiner kommunikationspolitischen Strategie und Taktik durchzuführen. Die hohen Kosten von Kommunikationsmassnahmen und ihre Wichtigkeit für das Marketing fordern dies aus oekonomischen Gründen. Die Kontrolle der Kommunikationspolitik auf nationaler, regionaler, kommunaler oder betrieblicher Ebene soll die Kontrolle der Kommunikationsziele, des Kommunikations-Mix, dessen einzelne Instrumente und deren Einsatz beinhalten. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass es sich beim Kommunikations-Mix um einen Sub-Mix des Gesamtmarketing handelt und folglich dessen Kontrolle im Marketing-Kontrollsystem integriert sein muss.

Die Kontrolle der Kommunikationspolitik kann in fünf Schritten ablaufen:

1. Ausrichtung der Kontrollwerte an ausserökonomischen Grössen; z.B. Recall-Wert, worunter der Erinnerungsgrad des Werbesubjektes an den Inhalt eines Werbemittels zu verstehen ist (Messung im kognitiven Bereich). [2]
2. Durch das Marketing-Informations-System die Istwerte der ausserökonomischen Grössen bestimmen.
3. Vergleich von Istwerten mit in den Kommunikationszielen festgelegten Sollwerten.
4. Ursachenanalyse der signifikanten Soll/Ist-Abweichungen. Definieren der "die Abweichungen hervorrufenden Einflussfaktoren" [3] und entsprechende Rückmeldung an das Informations-System. Die Kontrolle wird dadurch zu "einem Instrument der Planung und Steuerung." [4]
5. Beseitigung der Störung(en) durch:
   - Korrektur am Kommunikations-Mix und am Einsatz der einzelnen Instrumente im strategischen oder taktischen Bereich.

1 Nieschlag et al. (Marketing) 511.

2 Poth (Werbung) 41.

3 Kotler (Marketing-Management) 756.

4 Bänsch (Einführung) 263.

- Neudefinition der Kommunikationsziele, Gründe dafür können exogene Einflüsse des Reisemarktes oder ein verändertes touristisches Angebot sein.

Aehnlich wie bei der Planung soll auch die Kontrolle 'rollend' sein, um eine sich abzeichnende schlechte Zielerreichung möglichst schnell korrigieren zu können und für die Zukunft Informationsgrundlagen zu haben, "dass das Risiko weitgehend gemindert wird." [1] Auf dem Fremdenverkehrsmarkt mit seinen ausgeprägten saisonalen Nachfrageschwankungen ist dies besonders wichtig.

Da sich der Einsatz der Kommunikationsinstrumente nach dem betriebswirtschaftlichen Prinzip einer befriedigenden Kosten-Nutzen-Relation vollziehen sollte, ist es natürlich interessant zu wissen, "welcher Ertrag den jeweiligen Aufwendungen gegenübersteht." [2] Wenn auch das Zielsystem der Kommunikationspolitik einen ausserökonomischen Inhalt hat, stehen letztlich doch ökonomische Interessen im Hintergrund, sei es für das Unternehmen direkt (z.B. ein Transportunternehmen mit privater Trägerschaft) oder im Sinne einer Hilfeleistung für privatwirtschaftliche und gewinnstrebende Tourismusunternehmen (z.B. steht die Tätigkeit der Schweizerischen Verkehrszentrale im Dienste der schweizerischen Tourismusunternehmen). Den in Geld messbaren Ausgaben der kommunikationspolitischen Aktionen liegen Wirkungen im Bewusstsein der vom Angebot der Tourismusunternehmen anvisierten Tourismussubjekte zugrunde, die sich nicht unmittelbar in Geld ausdrücken lassen, die aber trotzdem von wesentlicher Bedeutung sind, weil sie sich später in Umsätzen, Deckungsbeiträgen und Reingewinnen niederschlagen. [3]

Die Wirkungen der einzelnen Kommunikationsinstrumente liessen sich zwar - unter Zuhilfenahme der ceteris-paribus-Klausel - theoretisch isoliert betrachten, dennoch empfiehlt es sich in der touristischen Praxis, wegen der unklaren Interdependenz der einzelnen Instrumente, eine Kommunikationskontrolle primär am Kommunikations-Mix als Gesamtheit vorzunehmen. [4]

1 Hermann (Marketing) 43.

2 Meffert (Marketing) 529.

3 Angehrn (Erfolgsanalyse) 246.

4 Leitherer schreibt zu dieser Problematik: "Bei der Erfolgskontrolle des Umsatzes ergeben sich generell die Schwierigkeiten der Abgrenzung der werbe-induzierten Umsatzveränderung von nicht auf die Werbung zurückzuführenden Umsatzvariationen sowie die Bestimmungen des Wirkungszeitraumes der Werbung." Leitherer (Werbelehre) 50; Diese für ökonomische Ziele gemachte Festhaltung gilt u.E. ebenfalls für die ausserökonomischen Ziele der Kommunikationspolitik.

Eine bestimmte Gewinnhöhe einem einzelnen kommunikationspolitischen Instrumente oder der Kommunikationspolitik insgesamt zuzuordnen, ist nach Böcker und Thomas aus folgenden Gründen nicht sinnvoll:

- "Der Gewinn ist allenfalls der Gesamtheit der absatzpolitischen Anstrengungen für ein bestimmtes Objekt zurechenbar, nicht aber allein der Kommunikationspolitik, die nur über das Objekt informiert, und noch weniger einzelnen kommunikationspolitischen Massnahmen, die häufig gar keinen Produktbezug besitzen (Oeffentlichkeitsarbeit).
- Der Gewinn ist kaum spezifisch kommunikationspolitischen Massnahmen zurechenbar, da Kommunikationsmassnahmen häufig Investitionscharakter haben, wirken sie doch über lange Zeit fort (sogenannte Depotwirkung von Kommunikationsmassnahmen). Für kommunikationspolitische Massnahmen gelten im besonderen Masse zeitliche Ausstrahlungseffekte (Carry-Over-Effekte); derentwegen ist es wenig zielführend, nur die Massnahmenwirkung zu einem bestimmten Zeitpunkt heranzuziehen.
- Der Gewinn ist schliesslich auch kaum für einzelne Produkte (touristische Dienst- und Sachleistungen, Anm. d.V.) zuzurechnen. Geht man etwa von einem Unternehmen aus, das komplementäre Produkte anbietet, so wirkt sich die Kommunikationsmassnahme für ein Produkt auch auf die anderen aus. Aufgrund solcher sachlicher Ausstrahlungseffekte (Spill-Over-Effekte) ist eine isolierte Betrachtungsweise nicht sinnvoll." [1]

Als ausserökonomische und ökonomische Kontrollkriterien für die Einsatzeffizienz der Kommunikationspolitik in ihrer Gesamtheit (die Kontrolle der einzelnen Instrumente stösst im System der Kommunikationspolitik auf die erwähnten Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten) können folgende aufgezählt werden:

- Interessegrad: Bevölkerungsanteil, der sich aufgrund der kommunikationspolitischen Instrumente und deren Einsatz für das Objekt der Kommunikationspolitik interessiert und dadurch zum potentiellen Gast (Tourismussubjekt) des Kommunikators wird.
- Nachfrage- oder Mehrfachnachfragegrad: Bevölkerungsanteil, der aufgrund der Kommunikationspolitik (und in dieser besonders die Teile Verkaufsförderung und Verkauf) zum erstenmal oder zum wiederholten Mal ("Stammgäste") die touristischen Dienst- und Sachleistungen nachfragen. Da diese Leistungen nach dem Residenzprinzip erstellt werden, (vgl. dazu: Pt. 4.1.) geschieht der Nachfrageentscheid allein aufgrund von kommunikativer Information und Beeinflussung.

1 Böcker/Thomas (Marketing) 244.

Anforderungen an diese Kriterien sind ihre Formulierung und Quantifizierbarkeit, sollen sie als Kontrollgrössen überhaupt verwendet werden können. Zwischen den Zielen der übergeordneten Marketingpolitik mit ihren ökonomischen Zielen und der Kommunikationspolitik mit ihren primär ausserökonomischen Zielen (diese stehen im Dienste von ökonomischen Zielen) muss ferner eine Mittel-Zweck-Beziehung bestehen. [1]

Mit der Durchführung einer Kontrolle stellt sich auch immer die Frage nach dem entsprechenden Kontrollorgan. Zur Vermeidung von interner Rücksichtnahme und Betriebsblindheit ist einer ausserbetrieblichen Kontrolle aus Gründen der Objektivität und neutraler Beurteilung der Kontrolldaten der Vorzug zu geben. Die in der schweizerischen Tourismuswirtschaft vorwiegend anzutreffende "Selbstkontrolle" [2] genügt oft kam der Forderung einer Kontrolle, aus der neue Impulse für eine effizientere Kommunikatonspolitik ausgehen sollten.

5. DAS KONSUMVERHALTEN VON POTENTIELLEN TOURISMUSSUBJEKTEN BEIM URLAUBSKAUFENTSCHEID

Die Frage nach der Effizienz des seitens der Unternehmung eingesetzten kommunikationspolitischen Instrumentariums kann nur beantwortet werden, wenn das Verhalten des potentiellen Tourismussubjektes, teilweise auch des aktuellen Tourismussubjektes, sein Entscheidungsprozess und die Determianten seinen Verhaltens offengelegt werden. Dies rechtfertigt es u.E., das Konsumverhalten des 'zukünftigen' Urlaubers aus der Bundesrepublik ins Zentrum zu stellen und als Grundlage für eine schweizerische Kommunikationspolitik auf dem deutschen Reisemarkt zu nehmen.

Urlaub, und folglich auch Entscheidungen, die den Konsumenten (das Tourismussubjekt) letztlich in den Urlaub führen, sind stets im gesamten Zeitrahmen Arbeit - Freizeit zu sehen. Einschränkend wollen wir das Konsumverhalten von potentiellen Touristen nur unter dem Aspekt der instrumentalen Funktion untersuchen, mit dem Ziel, für die Kommunikationspolitik (innerhalb der Marketingpolitik) praxisrelevante Schlüsse ziehen zu können.

1 Böcker/Thomas (Marketing) 247.

2 Bänsch (Marketing) 270.

Das erhebliche Transferdefizit zwischen sozialwissenschaftlicher Theorie und Praxis führt in der Tourismuswirtschaft [1] (aber nicht nur dort) dazu, dass Praktiker durch kommunikationspolitische Massnahmen wohl Verhaltensbeeinflussung betreiben, "ohne genau zu wissen, welche Kenntnisse über das menschliche Verhalten gegenwärtig zur Verfügung stehen." [2] Der Hauptgrund dieser Tatsache dürfte vor allem in der negativen Einstellung der Tourismuspraktiker gegenüber Sozialtechniken zu suchen sein. So wird ebenfalls, was mehr erstaunt, auch in der spezifisch, touristischen Marketingliteratur, das Konsumverhalten etwa mit der "AIDA-Formel" [3], welche nur die Wirkungen von Werbemassnahmen auf den potentiellen Touristen in 4 Reaktionsschritten wiedergibt, als hinreichend für einen kommunikationspolitischen Ansatz erklärt. Bestenfalls wird noch ein "4-Phasen-Modell" des Entscheidungsablaufes [4] als Basis für unternehmerische Entscheide im Bereich der Kommunikationspolitik hinzugezogen. Damit aber erschöpften sich die theoretischen Grundlagen, obwohl bereits empirisch abgesicherte Theorien bezüglich des Konsumverhaltens vorliegen.

Dabei könnte doch gerade die Fremdenverkehrspraxis als externe Instanz einer weiteren Theorieentwicklung grossen Vorschub leisten, im Sinne einer Finalisierung der Wissenschaft.

Unter Tourismussubjekt, Verbraucher oder potentieller Tourist ist nachfolgend der private Einzelkäufer einerseits und die Familie als Entscheidungsgesamtheit (Ziel dieses Entscheidungsprozesses ist die Synthese der einzelnen Mitgliederentscheide zu einem Einzelentscheid) andererseits zu verstehen. Die Nachfrage richtet sich nach dem 'Urlaub', welcher als Leistungsbündel von touristischen Dienst-und Sachleistungen einzelner Transport-, Beherbergungs-, Verpflegungs- und Informationsbetriebe gesehen werden kann. Der Begriff Urlaub beinhaltet also das Urlaubsziel, die Reise dorthin und die Unterkunft und Verpflegung am Reiseziel.

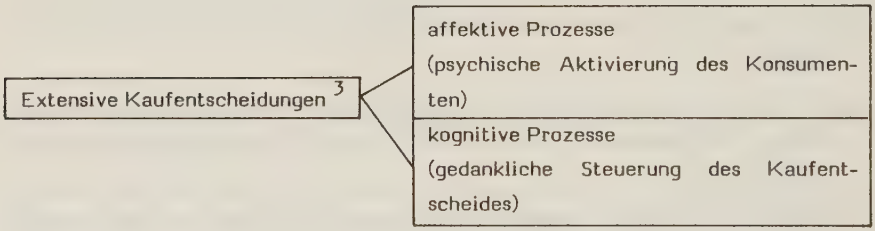
1 Vgl. dazu Datzer (Möglichkeiten) in: Haedrich et al. (Tourismus-Management) S. 203 ff.

2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 43.

3 Vgl. dazu Hermann (Marketing) 101.

4 Vgl. dazu Zolles et al. (Marketingpraxis) 96 f.

Beim Entscheid für einen bestimmten Urlaub handelt es sich um einen "extensiven" Kaufentscheidungsprozess, was besagt, dass der Entscheidungsprozess gedanklich gesteuert ist und kognitive Anker fehlen. [1] Das potentielle Tourismussubjekt geht von ersten Vorstellungen über den Urlaub (und seinen Kauf) aus und lernt erst im Laufe des Entscheidungsprozesses, was für konkrete Ziele es will und wie diese Kaufziele erreicht werden können. Der Käufer widmet sich der neuen und meistens unbekannten Kaufentscheidung intensiv. Er ist involviert, wobei Involvement (oder Ich-Beteiligung) als "allgemeines Niveau des Interesses an einem Objekt" bezeichnet werden kann. [2] Gegenüber situativen Reizen zeigt sich das Tourismussubjekt eher immun.



1 Weinberg (Produkttreue) 123 f.

2 Day (Attitude stability) zit. in: Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 315.

3 Zu den extensiven Kaufentscheidungen vgl. ferner auch: Kantona, G., Müller, E., A.: Study of Purchase Decisions, in: Clark, L.H. (Hrsg.) Consumer Behavior, The Dynamics of Consumer Reaction, New York 1955, S. 80 ff. Katona und Müller stellen dort fest, dass extensive Kaufentscheidungen besonders dann vorkommen, wenn:

- dem Konsumenten Kauf- und Produkterfahrung fehlen,
- es sich um einen bedeutsamen (auch ökonomisch) Kauf handelt,
- der Konsument ein mittleres Einkommen besitzt,
- der Kauf "sozial" sichtbar ist.

5.1. Extensive Kaufentscheidungen

5.1.1. Die Charakteristika von extensiven Kaufentscheidungen

Als Charakteristika von extensiven Kaufentscheidungen, die den Urlaub zum Inhalt haben, können folgende aufgeführt werden:

- Bewusster Abbau des Kaufrisikos: Es besteht für das Tourismussubjekt die Gefahr, bei Fehlentscheiden bei der Urlaubswahl die sozialen und gesellschaftlichen Ansprüche zu verletzen. "Entscheidend ist dabei nicht das objektiv, sondern das bei der Kaufentscheidung subjektiv wahrgenommene soziale und ökonomische Risiko." [1]

Der Konsument als potentieller Urlauber ist kaum in der Lage, die Qualität des Urlaubs als Summe verschiedener Dienst- und Sachleistungen mit spezifischem Wert der Einzelleistung zu beurteilen, diese Tatsache lässt das Risiko hoch erscheinen. [2]

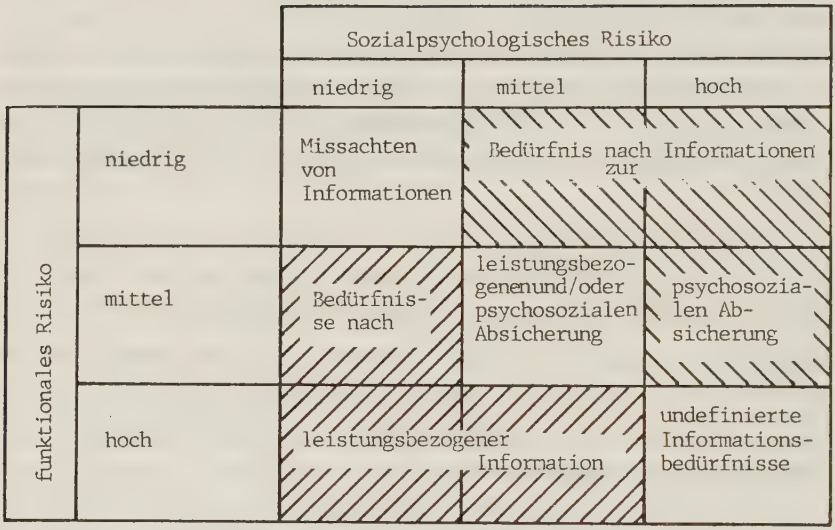
Um dieses wahrgenommene Risiko beim Urlaubskauf zu mindern, berücksichtigt das Tourismussubjekt folgende Punkte in seiner Entscheidung:

1. Der Preis wird als objektiver Qualitätsfaktor betrachtet, die Folge ist die Wahl eines teureren Urlaubsangebotes ohne weitere Begründung von anderen (objektiveren) Qualitätsmerkmalen. Hier wird die Erfahrung aus dem Kauf von Konsumgütern, bei denen die Relation "hoher Preis - hohe Qualität" meistens vom Konsumenten als so empfunden wird, ohne weitere Ueberlegungen auf den Dienst-und Sachleistungsbereich transferiert.
2. Das Tourismussubjekt hält sich bei seinem Entscheidungsprozess an bekannte Urlaubsvarianten, Ferienziel und Unterkunft sind dem Tourismussubjekt bekannt. Man kann hier von einer eigentlichen "Markentreue" sprechen. Diese Markentreue ist dann anzutreffen, wenn der Urlauber mit dem bekannten Urlaub so zufrieden war (minimale kognitive Dissonanz), dass das Risiko eines "falschen" Urlaubsentscheides ihm zu hoch erscheint.

1 Cox (Risk Taking) zit. in: Meffert (Marketing) 126.

2 Ein extensiver Kaufentscheid -ein Kaufentscheid unter Unsicherheit- birgt Risiken. Das Risiko ist bestimmt durch den Grad der Unsicherheit über die Handlungsfolgen (Kritik durch Familienmitglieder etc.) sowie durch die subjektive Bedeutsamkeit der negativen Folgen eines falschen Kaufes. Vgl. dazu auch Cunningham, S.M.: The Mayor Dimensions of Perceived Risks, in: Cox. D.F. (Hrsg.) Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Boston 1967; ferner Scheuch, F.; Ein verhaltenstheoretischer Ansatz für Dienstangebote im Fremdenverkehr: organisatorische und programmpolitische Konsequenzen, in: Journal für Betriebswirtschaft, Heft 1/1979, S. 14-17; ferner Scheuch (Dienstleistungsmarketing) 134.

Abb. 13:



Das Informationsverhalten aufgrund der Risikoerwartungen
((Vgl. Newton (Communications Model) 592))

3. Hoher Informationsbedarf: Das beschriebene hohe Kaufrisiko und der innovative Entscheidungsprozess (Ziel unbekannt) zwingen das Tourismussubjekt, möglichst viele Informationsquellen zu suchen. Kommunikationspolitisch wichtig ist für das Tourismusunternehmen, die Existenz von aktiver Informationssuche auf seiten des potentiellen Touristen. Dies im Gegensatz zum (theoretischen) Zweistufenmodell der Kommunikation, das den Empfänger vorwiegend passiv ansieht.

Auch bei der Auswahl der Kommunikationskanäle übernimmt das Tourismussubjekt immer mehr die Initiative, sei es aus Interesse an Informationen oder aus Misstrauen

gegenüber 'einzelnen' Kommunikationskanälen. [1]

- Die Informationsbeschaffung- und verarbeitung führt beim Tourismussubjekt dazu, dass Entscheidungskriterien herangezogen werden, um Entscheidungsalternativen innerhalb des enormen - und oft beinahe identischen - touristischen Angebotes zu bilden.
- Die zahlreichen Schritte des Entscheidungsprozesses führen zwangsläufig zu einer langen Entscheidungsdauer, von der ersten Wahrnehmung bis zum definitiven Urlaubsentscheid (Buchung).
- Habitualisierte und impulsive Kaufentscheidungen sind im Zusammenhang mit Urlaubsentscheidungsprozessen aus erwähnten Gründen selten. [2]
- Die Urlaubswahl wird kognitiv gesteuert, wobei die Lenkung "umso stärker ist, je weniger der Konsument über bewährte Entscheidungsmuster verfügt, um die Kaufentscheidung zu vereinfachen. Im Extremfall liegt ein Entscheidungsproblem vor, dessen Lösung nicht strukturiert ist." [3] Dies trifft im Normalfall bei potentiellen Tourismussubjekten zu, auch wenn dem Käufer das Urlaubswahl-Prozedere bekannt ist (Katalog und Prospekte besorgen etc.).

Ausnahme bilden die Stammkunden, die durch ihr Verhalten des Wiederholungskaufes, das Kaufrisiko minimieren, weil sie Informationen und Erfahrungen für den geplanten Urlaub bereits besitzen. Die kognitive wird allenfalls durch die habitualisierte Entscheidungskomponente verdrängt; weder Ziel noch Entscheidungsverhalten werden kognitiv geprüft.

1 Einen bedeutenden Beitrag zum Verhältnis Risiko-Kaufentscheid liefert der Ansatz des "subjektiv empfundenen Risikos" (SER) von Bauer, welcher davon ausgeht, dass sich das Entscheidungsverhalten -und somit auch das Informationsverhalten- des Konsumenten an den funktionalen (Produkt-Risiko) und sozialpsychologischen Risikodimensionen ausrichtet. Dominiert das funktionale Risiko, handelt es sich beim Kaufentscheid um eine eigentliche Problemlösung. Ueberwiegt das sozialpsychologische Risiko, orientiert sich das Verhalten an der Suche nach Anerkennung.
Bauer (Konsumentscheidungen), in: Specht/Wiswede (Marketing-Soziologie) 207 ff.
Ferner Roselius, welcher in seiner unter 472 Haushalten durchgeführten Untersuchungen zum Schluss kommt, dass, unabhängig von Produktart und Risikogrösse, die Markentreue das häufigste Mittel zur Verringerung des Risikos ist. In seiner Untersuchung geht es zwar um Konsumgüter mit teilweise habitualisierten Kaufscharakteren, dennoch dürften u.E. seine Feststellungen auch auf die Risikominderung beim Urlaubsentscheid zu übertragen sein, bei dem der Kaufentscheidungsprozess intensiver ist und länger dauert, aber das dabei empfundene Risiko auch als höher empfunden wird. Roselius, T.: Consumer Rankings of Risk Reduktion Methods, in: Journal of Marketing, Nr. 35/1971, S. 56-61.

2 Weinberg (Entscheidungsverhalten) 49

3 Weinberg (Entscheidungsverhalten) 50.

4. Durch die Informationssuche- und verarbeitung erhält der Konsument Einblick in das Marktangebot (Alternativen) auf dem Reisemarkt. "Die Alternativenbewertung kann als Kernstück kognitiver Entscheidungsprozesse bezeichnet werden." [1] Die verschiedenen Urlaubsalternativen werden - entsprechend seinem vorgefassten Anspruchsniveau - [2] in befriedigend und nicht befriedigend eingeteilt, dies wirkt sich als Stimulans für sein Anspruchsniveau. "Das Anspruchsniveau ist ein vom Individuum als für sich verbindlich erlebter Standard der Zielerreichung." [3] Aus der Anzahl der Urlaubsalternativen wählt das Tourismussubjekt eine (nicht zwingend die beste) aus, die seinem subjektiven Anspruchsniveau entspricht, ohne weitere Ueberlegungen anzustellen.

5. Die Entscheidungsalternativen eines Konsumenten umfassen nicht das gesamte touristische Angebot, sondern sie beschränken sich beispielsweise auf Europa oder ein Land (akzeptable Alternativen im Angebot dieses Landes), alle andern Länder fallen als nicht akzeptable Alternativen aus dem Entscheidungsprozess. "Dabei werden Strategien zur Reduktion der Alternativenzahl bevorzugt, um zu einfachen und befriedigenden Entscheidungsergebnissen zu gelangen." [4]

Die führt zu einer Vereinfachung des Entscheidungsprozesses, ebenso wie die Anpassung des Anspruchsniveaus an die nächstakzeptable Alternative (als bestmögliche wahrgenommen), z.B. durch die Grenzen des verfügbaren Einkommens. Die Senkung des Anspruchsniveaus ist eine Möglichkeit, "das Risiko zu reduzieren, das aus einem konfliktären Zusammenspiel von Erfolgs- und Misserfolgserwartungen hervorgeht." [5]

1 Weinberg (Entscheidungsverhalten) 64.

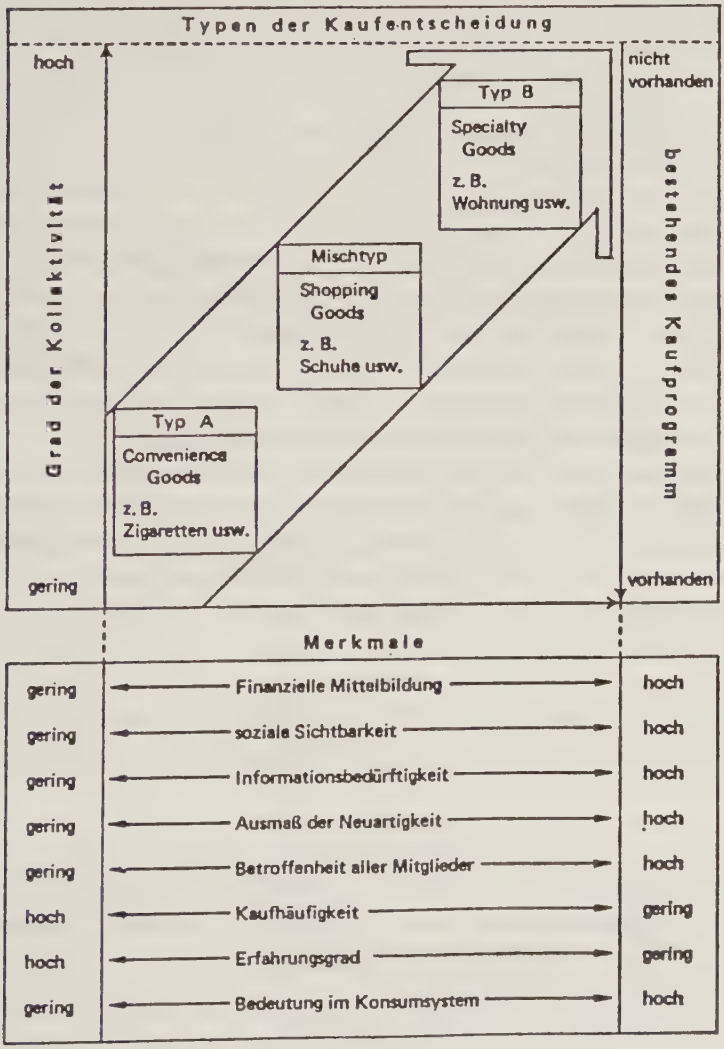
2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 348.

3 Vgl. dazu Wright (Consumer) 60 ff.

4 Weinberg (Produkttreue) 36.

5 Bauer (Consumer Behavior) zit. in: Specht/Wiswede (Marketing-Soziologie) 216 f.

Abb. 14: Typologie von Kaufentscheidungen des Haushalts



Quelle: Meffert (Marketing) 113.

Der komplexe Entscheidungsprozess beim Kauf des Dienst- und Sachleistungsbündel Urlaub [1], die niedere Kauffrequenz (1 bis 2 Mal jährlich) und die relativ hohen finanziellen Mittel, die für diesen Kauf eingesetzt werden, lassen den Schluss zu, dass es sich bei dem Urlaub um ein Gut des Typs B (vgl. Abb. 14) handelt. Die Merkmale, die sich in der Abbildung auf 'Konsumgüter' im allgemeinen beziehen, lassen sich aber ausnahmslos auf touristische Dienst- und Sachleistungen übertragen.

- Orientierung während des Entscheidungsprozesses an externen Informationsquellen durch Kommunikation des Enscheidungsträgers mit Familienmitgliedern, Bezugsgruppen in Form von Vereinen etc. und Meinungsführern. Vor allem der Prestigewert eines Urlaubs wird vom Tourismussubjekt innerhalb von Bezugsgruppen bevorzugt, daneben aber auch durch die Werbebotschaft kennengelernt. Diese Absicherung des Urlaubsentscheides durch die unmittelbare personale Umwelt, die teilweise einer eigentlichen Verantwortungsverteilung beim Urlaubsentscheid (z.B. innerhalb der Familie) gleichkommt, ist für den Einsatz von Kommunikationsmitteln durch das Tourismusunternehmen enorm wichtig. Eine besondere Rolle in diesem Zusammenhang spielt die 'Mund-zu-Mund-Werbung'.
- Von gesamtgesellschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Bedeutung für das Konsumverhalten ist die Sparquote des verfügbaren Einkommens, weil die Urlaubsausgaben zum Sparen in Konkurrenz treten. Daneben sei auch noch die Substitutionskonkurrenz durch dauerhafte Konsumgüter (Gebrauchgüter) erwähnt, die ebenfalls die Ausgaben für den Urlaub mitbeeinflussen.

Sparquoten

	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1980
Verfügbares Haushalteinkommen (in %)	100	100	100	100
Privater Verbrauch (in %)	90,5	88,2	85,5	85,5
Privates Sparen	9,5	11,8	14,5	14,5

Quelle: Berechnungen gemäss Zahlenangaben aus: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepbulik Deutschland 1981, S. 535.

1 Dem Tourismussubjekt wird eine Problemlösung in Form eines Pauschalarrangements angeboten und nimmt ihm dabei ab, für jede touristische Einzelleistung alleine einen Entscheid treffen zu müssen. Der potentielle Tourist braucht nur mehr einen Kaufentscheid für ein bestimmtes Leistungsbündel (package) zu treffen. Dieser Konsumentenforderung kommt das im Reisemarkt verbreitete 'System-selling' entgegen. vgl. dazu: Bleile (Marketing-Strategien) 28.

5.1.2. Strukturmodell von extensiven Kaufentscheidungen

Akzeptieren wir die These, [1] dass jegliches komplexe Denken des Menschen (auch das Erklären der Vielfalt des Konsumentenverhaltens) sich in Modellen vollzieht, so steht der Modellbegriff im Diskussionszentrum. Als Modell kann man bezeichnen: "die subjektiv eingefärbte, in der Regel verkürzende oder abstrahierende zeitlich beschränkt akzeptierte Abbildung eines Originals." [2]

Als Originale können auftreten: Situationen, Gegenstände und Prozesse bzw. Aussagen darüber.

Gründsätzliches Modellbildungsziel ist es, "mittels isolierender Abstraktion die charakteristischen Tatbestände aus der Mannigfaltigkeit der Gegebenheiten herauszuheben, um so den komplexen Kausalzusammenhang auf ein vereinfachtes gedankliches Gebilde zu reduzieren." [3] Dadurch soll das Originalsystem verständlich und rechenbar gemacht werden.

Mit der modelltheoretischen Wirklichkeitserfassung entsteht aber auch die Tendenz einer zu starken Vereinfachung des Entscheidungsproblems und einer Wirklichkeitsfremde. Die meisten Erklärungsansätze zum Käuferverhalten gehen heute von Verhaltensmodellen (z.B. neobehavioristische SIR-Beschreibung) aus. [4] Dabei wird das Konsumentenverhalten als psychischer Vorgang bei der Güter- und Dienstleistungswahl im Sinne eines Entscheidungsprozesses erklärt und beschrieben, wobei Rückkopplungen vorkommen können. Bei diesem Wahlprozess handelt es sich um einen kognitiven Prozess, so dass die Verwendung von hypothetischen Konstrukten (Motive, Einstellungen) im Modell unerlässlich ist. Da dieses Kaufverhalten ein dynamischer Prozess ist, der verschiedene Entscheidungsphasen durchläuft, sollen im Modell ebenfalls die chronologischen Differenzen zwischen den einzelnen Phasen

1 In der verhaltenswissenschaftlich orientierten Entscheidungstheorie besagt eine zentrale These, "dass das Individuum bei seiner Entscheidungsfindung stets von einem subjektiven, vereinfachten Modell der Umwelt ausgeht. Nicht die objektive Realität, sondern das subjektive innere Modell, das sich das Individuum von seiner Umwelt schafft, liegt seinem Problemlösungsprozess zugrunde. Das innere Modell steht als intervenierende Variable zwischen den einen Entscheidungsprozess auslösenden Stimuli und der durch den Entscheidungsprozess determinierten Reaktion des Individuums." Kirsch (Entscheidungsprozesse I) 76 f.

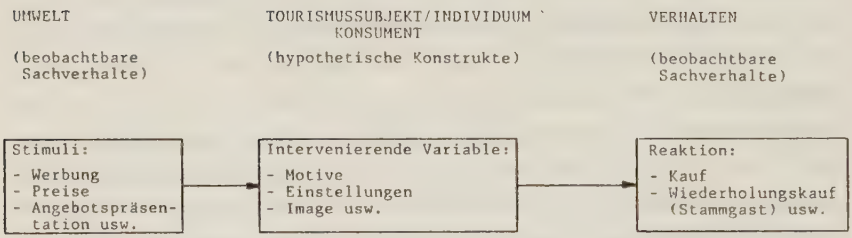
2 Stachowiak (Denken) 458 ff.

3 Kosiol (Modellanalyse) 319.

4 Vgl. dazu. Topritzhofer (Modelle) und Rosenstiel, v./Ewald (Marketingpsychologie) 63ff.

Berücksichtigung finden. Die Dynamik ist also eine Anforderung an das Verhaltensmodell. Ziel dieser Modelle ist es letztlich, die Zusammenhänge zwischen Input und Output zu erfassen und daraus kommunikationspolitische (als Teil der Marketingpolitik) Aussagen über die Vorgänge innerhalb der "Black box" zu machen. [1]

Abb. 15:



S-I-R-Paradigma des Tourismussubjektes.

1 Topritzhofer (Modelle des Kaufverhaltens) in: Hansen (Marketingplanung) 35ff.

Obwohl touristisches Entscheidungsverhalten im Grunde genommen gleich zu bewerten ist wie Entscheidungsverhalten beim Kauf eines anderen Konsumgutes, ist die Resonanz verhaltenswissenschaftlicher Ansätze und Theorien in der Tourismusforschung eher gering. Dabei könnten im Konsumgüterbereich gültige Modelle des verhaltenswissenschaftlichen Marketing mit den entsprechenden Modifikationen ebenfalls im Tourismus ihre Dienste unter Beweis stellen.

So nennt Mazanec [1] vier verhaltenswissenschaftliche Modelle, die wertvolle Erklärungsbeiträge im Tourismus leisten (oder leisten könnten, wenn sie beachtet würden):

1. Das Imagemodell, [2] das die Bewertung verschiedener Urlaubsangebote unter der Dimension Emotion betrachtet.
2. Das Modell des wahrgenommenen Risikos, das die negativen Urlaubserlebnisse zu minimieren trachtet.
3. Das Einstellungsmodell, bei dem es um die objektive Auseinandersetzung des Tourismussubjektes mit den Urlaubsalternativen geht.
4. Das Dissonanzmodell, das das Bewertungsverhalten nach einer (falschen) Urlaubswahl zu erklären sucht.

Einen, auch für die Praxis relevanten Lösungsansatz sieht Mazanec in der Konzeption des "Wunschprofils der/des idealen Urlaubsreise/aufenthaltes" [3], um die unternehmensspezifischen Marktsegmente und ihre Einstellungen zum Urlaub beschreiben und erklären zu können.

Die Kenntnisse der Präferenzen und Aversionen der potentiellen Tourismussubjekte sind Voraussetzung einerseits für die Angebotsgestaltung und die zu wählende Kommunikationspolitik andererseits, um die zukünftigen Kunden gezielt anzusprechen.

Ein Strukturmodell des Konsum- und Kommunikationverhaltens ist die Voraussetzung einer systematischen Marktforschung und Absatzpolitik. Es handelt sich um Strukturmodelle, weil Motive, Einstellungen u.ä. als Gliederungsmerkmale des Konsumentenbewusstseins vorhanden sind. Dabei soll die Ausprägung von Merkmalen der Konsumenten aufgezeigt werden, die den Markterfolg von Tourismusunternehmen bestimmen, und die somit Ausgangspunkt jeder künftigen marketing- und besonders

1 Vgl. Mazanec (Voraussetzungen) 191.
2 Vgl. Hoffmann (Psychologie) 76 ff.
3 Mazanec (Voraussetzungen) 192.

kommunikationspolitischen Massnahme sein müssen. Nur die Feststellung von Unternehmensgrössen wie Marktanteil, Umsatz oder Recallwerten genügen nicht. "Die Wirtschaftspraxis schlägt allzu häufig eine asymmetrische Vorgangsweise ein, z.B.: Planung einer Imagewerbeaktion - Kontrolle anhand der Marktanteilsänderungen ungeachtet des Erreichungsgrades des Imagezieles. Die existentielle Bedeutung des jeweiligen ökonomischen Ziels steht ausser Streit. Bedenklich ist aber der Verzicht auf die plankonforme Erfolgsmessung. Er verhindert, dass sich auf lange Sicht in der Unternehmung Erfahrungswissen über die monetären Erfolgskriterien und ihre verhaltenswissenschaftliche Korrelate ansammelt. Die bewusste Absatzpolitik auf der Grundlage eines Strukturmodells kennt dagegen die aktuellen Subziele jeder Periode und vermag sie zueinander und zu ökonomischen Oberzielen in Beziehung zu setzen." [1] Damit dürfte auch die hypothetische Forderung, dass das Konsumentenverhalten (oder Konsumverhalten von potentiellen Nachfragern) Ausgangspunkt jeder Marketingtätigkeit sein sollte, erfüllt sein.

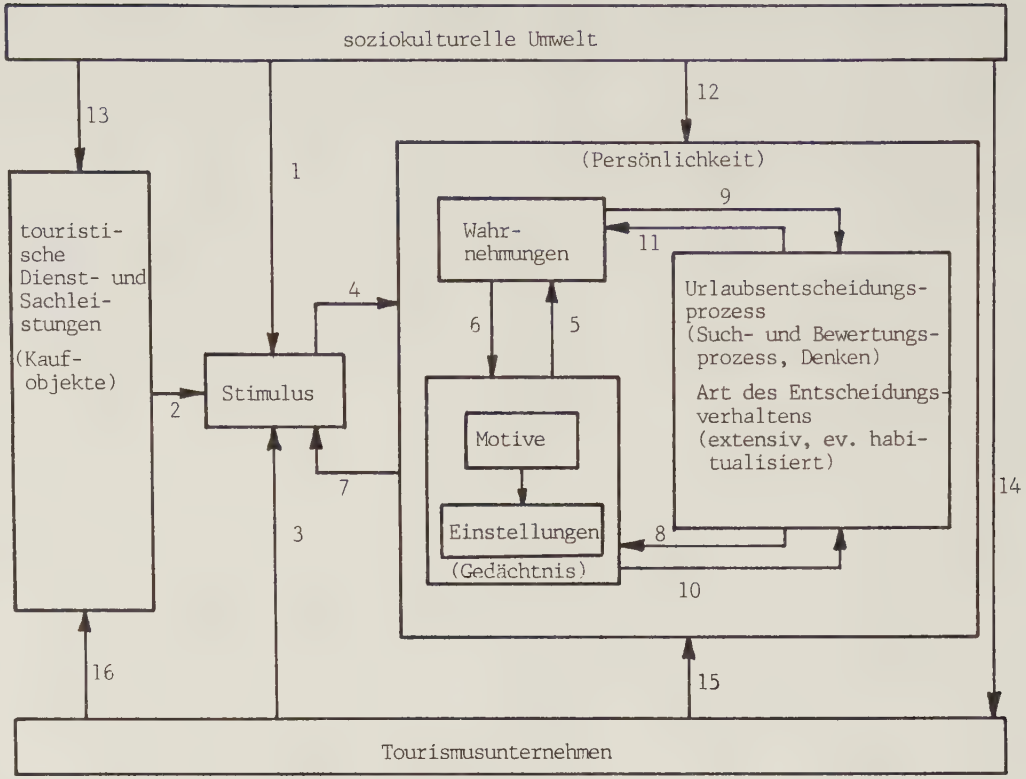
Die Frage nach der Effizienz der von der Tourismusunternehmung eingesetzten absatzpolitischen Instrumente kann nur beantwortet werden, wenn das Verhalten des Konsumenten - also sein Entscheidungsprozess - und die Determinanten seines Verhaltens, im Sinne eines Reaktionsverhaltens auf die absatzpolitischen Massnahmen einerseits und der soziokulturellen Umwelteinflüsse andererseits, offengelgt werden.

5.1.3. Ein Modell zur Analyse des Konsumverhaltens von potentiellen Tourismussubjekten beim Urlaubsentscheid

Wir verstehen unser Strukturmodell als ein Aussagensystem, das beobachtbare Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Kommunikation den Kauf von touristischen Dienst- und Sachleistungen (Urlaub) durch Einbezug mindestens einer intervenierenden Variablen, wie z.B. Motive, Einstellungen als hypothetische Konstrukte, zu erklären sucht. In Anlehnung an Tolman bilden die intervenierenden Variablen die vermittelnden Prozesse zwischen Stimuli und Reaktionen.

1 Mazanec (Strukturmodelle) 26.

Abb. 16:



Modell des Käuferverhaltens beim Urlaubskauf.

5.1.3.1. Erklärungen zum Kaufverhaltens-Modell

Durch die Wahrnehmung ist das Tourismussubjekt mit der Umwelt verbunden, sei es, dass es über Tourismusleistung etwas liest oder hört. Das Individuum ist permanent von aussen auf es eindringenden Sinnesreizen ausgesetzt (Pfeile 1,2,3), wobei nur ein Teil registriert und ein noch geringerer Teil bewusst wahrgenommen und eingeordnet wird. Offensichtlich arbeitet - was sich empirisch nachweisen lässt - die Wahrnehmung selektiv. Die Chance eines Inputs (einer Information) wahrgenommen zu werden, hängt ab:

a) von der Intensität und Art des Stimulus (Bedeutsamkeit, Neuartigkeit, Grösse, Anzahl Wiederholungen; Pfeil 4)

b) vom Zustand des Tourismussubjektes (Bedürfnisintensität, Einstellungen, Persönlichkeit, Erfahrungen; Pfeil 5).

Die Speicherung im Gedächtnis hängt von den vorgenannten Faktoren ab, wobei Objekte nach denen ein latentes Bedürfnis besteht, eher wahrgenommen und gespeichert werden als Objekte mit Randbedeutung (Pfeil 6).

Das Gespeicherte über eine touristische Dienst- oder Sachleistung kann sich aber mit der Zeit verändern, d.h. es findet ein 'Lernen' statt. Einerseits wirken neue Wahrnehmungen auf bestehende Speicherinhalte (Pfeil 6), andererseits befasst sich das Individuum intensiver mit der Marktleistung (Pfeil 7).

Trifft diese touristische Marktleistung auf ein konkretes Bedürfnis, tritt beim Konsumenten das Denken in Funktion (Pfeile 8 und 9).

Das Tourismussubjekt schafft eine Einstellung zur Marktleistung (Pfeil 10), auch fragt es Meinungsführer und Bezugsgruppen nach ihren Ansichten (Pfeil 7).

Alle Veränderungen sind das Ergebnis eines Prozesses, an dem die psychischen Funktionen Wahrnehmung, Gedächtnis und Denken verschieden ausgeprägt beteiligt sind. Beim extensiven Kauf, als den wir den 'Urlaubskauf' bezeichnet haben, spielt vor allem das Denken eine dominante Rolle.

In unser stark vereinfachtes Modell (Verhaltensmodell) lassen sich alle wichtigen Variablen integrieren, die beim Kaufentscheid in der Wirklichkeit von Bedeutung sein können. Dabei kann unter Entscheidung: "die Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten oder Alternativen verstanden werden"., wobei dieser Willensakt "jedoch eingebettet ist in einen Prozess der Willensbildung und -durchsetzung, der heute

allgemein als Entscheidung im weiteren Sinne oder als Entscheidungsprozess bezeichnet wird." [1] Die gesamten Aktivitäten und mentalen Vorgänge vor (und nach) dem Kaufakt sind in einem Prozess zu betrachten. Dabei kann gezeigt werden, wie Entscheidungsprobleme überhaupt entstehen, wie Informationen gewonnen und verarbeitet werden und wie die Umwelt des Käuferverhalten mitbeeinflusst.

Das Kaufentscheidungsmodell von Engel, Kollat und Blackwell gliedert den Kaufprozess in 5 Hauptphasen, die sich zwar sachlich, kaum aber chronologisch, abgrenzen lassen: [2]

1. Problemerkennung
2. Alternativensuche (Markterkundung)
3. Alternativenbewertung
4. Kauf
5. Nachträgliche Kaufbewertung.

Die Unterscheidung der einzelnen Stufen ist wertvoll, weil die Entscheidungsphasen durch unterschiedliche Einflussgrössen bestimmt werden. Deren prozessorientierte Betrachtungsweise liefert Informationen über die Kaufentscheidung und lässt Folgerungen zu auf einen detaillierten Einsatz der Marketinginstrumente.

Die bilaterale Beeinflussung zwischen Umwelt und Tourismussubjekt sollen folgende Sachverhalte deutlich machen:

"Da der Konsument in eine soziale Umwelt gestellt ist, werden seine kognitiven Informationsstrukturen und -prozesse im Rahmen von Sozialisierungsvorgängen von gesellschaftlichen und gruppenspezifischen Bedingungen geprägt" [3] (Pfeil 12). Aus den Kaufentscheidungen und konsumptiven Erfahrung von Bezugsgruppenmitgliedern oder Meinungsführern sind Rückwirkungen zu erwarten, insoweit als "bestimmte Güter für bestimmte gesellschaftliche Schichten Statussymbole darstellen..., dass die Einhaltung (Nichteinhaltung) gesellschaftlicher Normen zu Belohungen (Bestrafung) führt..." [4] (Pfeile 1 und 13). Rückkoppelungen zum Gedächtnis können zudem in einzelnen Entscheidungsphasen eine Veränderung der intervenierenden Variablen bewirken (Pfeil 11).

1 Kirsch (Entscheidungsprozesse) 18.
2 Engel et al. (Consumer Behavior) 50.
3 Heinen (Determinanten) 89.
4 Heinen (Determinanten) 90.

Zwischen dem Tourismusunternehmen und den Tourismusssubjekten sind insoweit Wechselbeziehungen gegeben, als deren Informations-und Entscheidungsverhalten auch die Kommunikationspolitik der Tourismusunternehmen bestimmt. Im besonderen wird das Tourismusunternehmen versuchen, von der Analyse des beobachtbaren Entscheidungs- und Informationsverhalten ausgehend, "den gesamten Entscheidungsprozess des Konsumenten zu beeinflussen und ihn zur Uebernahme der von ihnen (Tourismusunternehmen Anm. d.V.) gewünschten Entscheidungsprämissen zu bewegen." [1] (Pfeile 3, 14, 15, 16).

Wieviele Teile der aufgeführten Phasen des Entscheidungsprozesses der Konsument durchläuft, hängt von der Komplexität, Neuheit und Bedeutung des Entscheidungsproblems ab. Beim Urlaubsentscheid gehen wir von einem extensiven Problemlösungsverhalten aus, bei dem alle Phasen -zwar mehr oder weniger intensiv- durchlaufen werden, weil die 'Urlaubsentscheidungssituation' für das potentielle Tourismussubjekt neu und komplex und, aus bereits erwähnten Gründen, bedeutsam ist.

Im folgenden Abschnitt soll auf die einzelnen Systemkomponenten des Modells eingegangen werden, dies unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relation zur unternehmerischen Kommunikationspolitik.

1 Heinen (Determinanten) 89.

5.2. Aktivierende Prozesse

"Aktivierende Prozesse sind solche, die das Individuum zum Handeln antreiben: Emotionen (Gefühle), Motive, Einstellungen." [1] Bei den Verhaltensdeterminanten Motive und Einstellungen handelt es sich um affektive, aktivierende Prozesse, die das Handeln in eine bestimmte Richtung treiben.

Mit zunehmender Nähe zum Kauf sind diese Prozesse stärker auf ein konkretes Verhalten ausgerichtet, was bedeutet, dass sie ebenfalls in steigendem Masse mit kognitiven Komponenten angereichert sind. Motive (Bedürfnisse) drücken zwar bereits eine Ausrichtung des Individuums auf bestimmte Handlungsgegenstände aus. "Aber sie sagen doch wenig darüber, ob ein ganz bestimmtes Produkt gekauft wird. Darüber aber geben die Einstellungen Auskunft, in die das gesamte Wissen über die zur Verfügung stehenden Produkte eingeht. Erst aufgrund dieser kognitiven Orientierung kommt bei gegebenen Bedürfnissen die Neigung zustande, dieses oder jenes spezielle Produkt zu kaufen." [2]

5.2.1. Motive

Aus Gesagtem lassen sich für Motive, welche latente Dispositionen, die in einem bestimmten Zeitpunkt gerade nicht verhaltenswirksam sind, darstellen, folgende Motivmerkmale ableiten:

1. Aktivierung des Individuums
2. Steuerung des Handelns des Individuums.

Motive sind einerseits Beweggründe des Handelns, andererseits richten sie auch das Handeln auf ein Ziel. Urlaubsabsichten und Urlaubsvorstellungen lassen sich zwar aus dahinterstehenden Motiven und besonders auch aus Bedürfnissen im Sinne primärer Triebe und Mangelempfinden ableiten. Dennoch müsste man einen rational handelnden potentiellen Touristen unterstellen, wenn man annähme, dass dieser am Ende des Konkretisierungsprozesses die Bedürfnisstruktur seines Bedürfniskomplexes kennt. Von einem Bedürfniskomplex dürfen wir sprechen, weil Urlaub immer aus mehreren Motiven entspringt.

1 Kroeber-Riel (Marktforschung) 44.
2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 92.

Für die Marketingpraxis darf u.E. nicht von der Annahme des rational denkenden Tourismussubjektes ausgegangen werden, weil bekanntlich viele nicht-rationale Komponenten den Entscheidungsprozess beeinflussen (Prestige zu hohem unökonomischen Preis/Nutzen-Verhältnis).

"Um zu einem Kauf bereit zu sein, muss ein Konsument positive Erwartungen mit einem Produkt verbinden und einen Nutzen für sich darin sehen." [1]

Jede Form menschlichen Verhaltens - also auch des Verhaltens beim Urlaubsentscheid - wird von psychischen Impulsen bestimmt. Diese Impulse (Antriebskräfte) stehen in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Umgebung der Individuums. In jede Reiseentscheidung gehen bestimmte Wünsche und Erwartungen ein, die Ausdruck der jeweiligen gesellschaftlichen Lebenssituationen bestimmter sozialer Systeme (Gruppen) sind. Diese psychischen Vorgänge, die zu einem bestimmten Verhalten beim Urlaubsentscheid führen, kann man als Urlaubsmotive bezeichnen.

Wichtig für die Kommunikationspolitik aber ist die Feststellung, dass die Kaufbereitschaft steigt, wenn ein Nutzen im Sinne der Bedürfnisbefriedigung für ihn abfällt; das muss dem Tourismussubjekt durch Kommunikation klar gemacht werden.

5.2.2. Motivationen

Zur Erklärung des konkreten touristischen Verhaltens stehen die menschlichen Antriebskräfte als manifeste Prozesse, d.h. als Motivationen, im Vordergrund. [2] Die Motivation ist die aufgrund des Wirksamwerdens von Motiven im Individuum bestehende Verhaltensbereitschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Motivationen beziehen sich auf konkrete Handlungen; im Unterschied zu physiologischen Motiven ist ihr Entstehen aber auf einen Lernprozess im Sinne emotionaler Konditionierung zurückzuführen. So kann das touristische Angebot als Reiz aufgefasst werden, der den potentiellen Touristen immer wieder motiviert; das Tourismusangebot befriedigt nicht nur bereits wirksame Bedürfnisse, es motiviert ebenfalls zum Kauf. [3]

1 Delhees (Darstellung) 228.

2 Datzer (Reisemotive) 8.

3 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 153.

Die Frage nach der Reisemotivation soll inhaltlich festlegen, welcher Wert und welche Bedeutung dem Urlaub im menschlichen Erleben zugeordnet werden kann. Dabei lassen sich die aktivierenden Vorgänge, die zu einem bestimmten Urlaubsverhalten (Entscheid) führen, am besten anhand von Vorstellungen veranschaulichen, die vom Individuum über den bevorstehenden Urlaub gemacht werden. Das Verhalten des Individuums wird in die von der Motivation bestimmten Richtung gelenkt, wobei die Motivationsstärke einerseits von der persönlichen Prädisposition abhängt, andererseits von der Zielnähe zur Motivationsbefriedigung. Beim extensiven Kauf ist bereits eine gewisse Zielorientierung vorhanden (Auswahl von Alternativen) und die wahrgenommenen Urlaubsalternativen bestimmen aufgrund ihres Anreizcharakters die effektive Handlung des Individuums. Die Gesamtheit des touristischen Angebotes aktualisiert eine latente Neigung, Urlaub zu machen. Der Anreizcharakter einer Urlaubs-Alternative führt dann zu einem Motivationsprozess. Dieser Motivationsprozess weist nach Hartmann folgende Tendenzen auf: [1]

- die Tendenz zum Spannungsausgleich (Gleichgewichtsprinzip)
- die Tendenz zur Spontanität (Suche nach neuen Eindrücken, die nicht im Alltagsleben anzutreffen sind).

Motivationstheoretisch interessant für unsere Arbeit ist auch die Auffassung von Armanski, wonach in der Bundesrepublik Deutschland in der Gesellschaft repressive Züge sichtbar werden, die in der Arbeitswelt bewusst und in der Urlaubswelt in verschleierter Form erlebt werden. Er bezeichnet das "subjektiv auftretende Urlaubsbedürfnis als Wiederspiegelung des objektiven Erfordernisses der kapitalistischen Produktion." [2]

Abbau der menschlichen Arbeitskraft und deren Restauration im Urlaub sind somit ebenfalls den Gesetzmässigkeiten moderner Produktionsbedingungen unterworfen. Interview-Aussagen von Urlaubern wie "mal raus aus dem täglichen Dreh, wer eintönige Arbeit verrichten muss" etc. bestätigen diesen Trend des "möglichst weit weg vom Stress des Alltagslebens." Urlaub dagegen ist fröhliche Sache, in einem

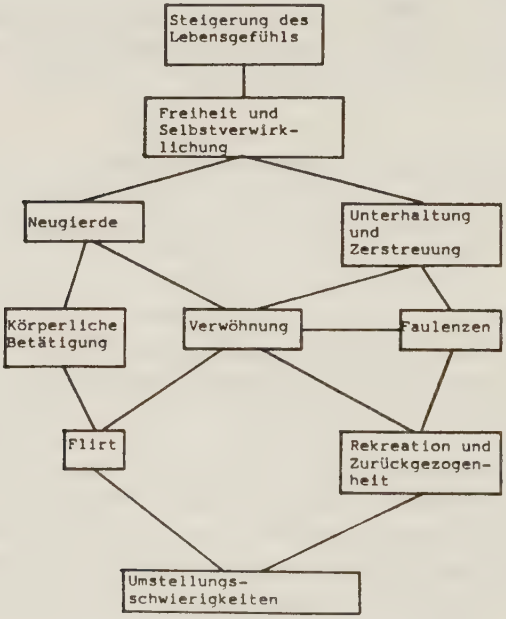
1 Hartmann (Psychologie) 2.

2 Prahl meint dazu: "Die Freizeit wird unter den Bedingungen der westdeutschen Gesellschaft weniger als Gegenwelt zur Arbeitswelt erfahren, sondern vielmehr als Verlängerung und Ergänzung der Arbeitssituation. Die Reproduktionsfunktion der Freizeit sind von der jeweiligen Arbeitsbelastung abhängig; auch typische Verhaltensweisen und Prinzipien der Arbeitswelt lassen sich in der Freizeit wiederfinden (Leistungs- und Konkurrenzdenken, Orientierung an äusseren Normen, Standardisierung der Verhaltensweisen usw.)". Prahl (Freizeitsoziologie) 131 f.

nicht alltäglichen Rahmen. [1]

Ein Streben des Individuums nach einer Urlaubssituation - different zu der des Alltagslebens - ist motivational als Ausbruch aus der sozialen Ordnung durchaus verständlich. Die motivationspsychologischen Untersuchungen des DIVO-Institutes (1961 und 1963) und die Reiseanalysen (RA) des Starnberger Studienkreises für Tourismus (1970-1980) bestätigen diese Motivation eindeutig als primär. In Anlehnung an Meindl [2] ergibt sich nachfolgende Motivationsstruktur des deutschen Urlaubers.

Abb. 17: Motivationsstruktur des deutschen Urlaubers



Quelle: Meindl (Vorstellungen) 79.

1 Opaschowski schreibt dazu: "Doch die gewollte Flucht wird zur Selbstflucht, sie führt unweigerlich wieder in den Alltag zurück. Denn der Alltag reist mit und der Alltagsmensch schlüpft lediglich in die Rolle des Urlaubers... Die Veränderung von Ort, Zeit und Handlung lässt eine Motivationskrise befürchten... Als Urlauber funktioniert man so, wie es die Modelle in den bunten Katalogen vormachen... Die Frage, warum man sich in der Klischee-Welt wohlfühlt, führt auf das Grundproblem Sicherheit zurück." Opaschowski (Reisemotive) 41 f.

2 Meindl (Vorstellungen) 79.

Durch Verknüpfung der angegebenen Persönlichkeits-, bzw. Motivationsdimensionen ergeben sich verschiedene Urlaubertypen. [1]

Aus der vorhergehenden Motivationsstruktur wurden 7 verschiedene Urlaubertypen kreiert:

- der introvertierte Urlauber 26%
- der passive, überanspruchsvolle Urlauber 18%
- der Selbstverwirklicher (Alltagsflüchtling) 8%
- der aktive, anspruchsvolle Urlauber 6%
- der oberflächliche, gesellige Urlauber (der lebenslustige Urlauber) 18%
- der rigide, schwach motivierte Urlauber 13%
- der neugierige Urlauber 10%

1 Wirtschaftsförderungs-Institut (Urlaubsgast) o.S.

Die Frage nach den Motivationen eines bestimmten Urlaubsentscheides ist auch zugleich eine Frage nach den Trieben, Gefühlen und Interessen eines Menschen. Bei der Klärung der Kaufmotivation geht man von der abstrakten Vorstellung eines Bedürfniskonkretisierungsprozess aus, an dessen Beginn primäre, vitale Triebe und Interessen stehen und dessen Ende der Urlaubskauf ist, welcher Bedürfnisbefriedigung verschafft. Der potentielle Urlauber orientiert sich ständig am Tourismusangebot. Dabei gewinnt er Vorstellungen, welche Eigenschaften ein touristisches Dienst-und Sachleistungsbündel aufweisen muss, um den empfundenen Mangel zu beseitigen. Noch weitgehend unabhängig von den Preisen der angebotenen Leistungsbündel, bilden sich beim potentiellen Tourismussubjekt - aufgrund seiner Markterkundung - eine konkretisierte Idealvorstellung von den Eigenschaften eines Leistungsbündels, das zur Befriedigung des betreffenden Bedürfniskomplexes optimal geeignet erscheint. [1]

Die Mehrzahl der Motivationen des Individuums, die man als Beweggründe seines beobachtbaren Verhaltens ansehen kann, sind nicht angeboren, sondern das Ergebnis einer eigentlichen Lerngeschichte (sekundäre Motivationen). Der angesprochene Bedürfniskonkretisierungsprozess kann als Ergebnis von Lernprozessen aufgefasst werden. Die Motivationsstruktur, die wir beim Erwachsenen finden, ist von ursprünglichen Bedürfnisformen (Nahrung etc.) verschieden und durch einen Lernprozess überformt. [2] Für den Einsatz der kommunikationspolitischen Instrumente der Unternehmen ist dieser Lernprozess eminent wichtig, ihn gilt es bei Aktionen besonders zu berücksichtigen, wenn man das Verhalten in Abhängigkeit der Motivationen untersucht. Dieses Lernen von Motivationen führt zu einer selektiven Wahrnehmung des Konsumenten, weil sich das Individuum im Laufe des Entscheidungsprozesses in seiner Zielsetzung konkretisiert.

1 Wiswede (Motivationen) 107.

2 Rüttinger et al. schreiben dazu: "Viele Erhaltensweisen und Motive des Menschen sind nicht angeboren, sondern im Laufe des Lebens erlernt worden." Eine der wichtigsten Theorien ist die des operanten Konditionierens von Skinner, welche Regeln beschreibt, wie das Verhalten erlernt wird.
Rüttinger et al. (Motivationen) 156.

Berelson und Steiner fassen die Wirkungen der Motive auf Wahrnehmung und Denken wie folgt zusammen:

"Menschen tendieren dazu, Reize gemäss ihrer gerade wirksamen Motive (Motivationen Anm. d.V.) auszuwählen, zu organisieren und zu interpretieren, auch ihre Gedanken und Erinnerungen werden in ähnlicher Weise kanalisiert und modifiziert, entsprechend dem, was wichtig oder befriedigend zu denken und zu erinnern ist." [1]

Durch Abstimmung der Kommunikation auf die in einem psychologischen Marktsegment festgestellten Haltungen (Motivationsorientierung) kann man segmentspezifische Prestigewerte übermitteln, die letztlich zum Kauf dieser Prestigeobjekte motivieren.

5.2.3. Einstellungen

Zur empirischen Messung von Motivationen hat die verhaltenswissenschaftliche Forschung den Einstellungsbegriff eingeführt, wobei der Begriff Motivation noch um die kognitive Gegenstandsbeurteilung [2] erweitert werden muss. Einstellungen sind gelernte (und gespeicherte), ziemlich resistente Bereitschaften eines Individuums, auf Stimuli (Produkte, Personen, Ideen) eine bestimmte Reaktion zu zeigen. Oekonomisch betrachtet ist die Einstellung die wahrgenommene Eignung einer Sache (Produkt, Dienstleistung) zur Befriedigung von Motiven. [3] Da Einstellungen bevorzugte Indikatoren des nachgelagerten individuellen Kaufverhaltens sind, lassen sich aus ihnen prognostisch Kaufwahrscheinlichkeiten und Kaufabsichten herleiten, dies unter Berücksichtigung der zeitlichen Begrenztheit solcher Prognosen. [4]

1 Berelson/Steiner (Verhalten) 164.

2 Weinberg (Entscheidungsverhalten) 25.

3 Howard/Sheth (Theory) 127 ff.

4 Kröber-Riel (Konsumentenverhalten) 174, schreibt dazu: "Wir betrachten hier die Beziehung Einstellung - Verhalten, die für das Marketing vorrangige Bedeutung hat und aufgrund der zeitlichen Stabilität von Einstellungen durch eine spezielle Hypothese formuliert werden kann; heute gemessene Einstellungen bestimmen das Verhalten von morgen."
Aus diesem Grund sind Fragen in der Marktforschung, die Einstellungen und Kaufabsichten beinhalten, für das zukünftige Tourismus-Marketing besonders wichtig und in der Praxis auch häufig anzutreffen.
Das touristische Marktforschungssystem Schweiz (Tomas) hat richtigerweise in seiner Gästebefragung Schweiz die Fragen: "Weshalb verbringen Sie Ihre Ferien vor allem an diesem Ort" (Frage 12) und "Werden Sie in den nächsten 2 bis 3 Jahren wieder einen Aufenthalt im Sommer/Winter, an diesem Ort/anderswo in der Region verbringen?" (Frage 18) in ihre Gästebefragung aufgenommen (vgl. Anhang 1).

Kotler zeigt in seinem totalen Kaufverhaltensmodell, wie auch eher stabile Einstellungen durch Werbeeinflüsse und besonders durch persönliche Kommunikation, während des Kaufentscheidungsprozesses instabil werden können, und sich in veränderten Kaufwahrscheinlichkeiten ausdrücken. [1] Dieses Modell zeigt weiter, dass sich im dynamischen Kaufentscheidungsprozess nicht nur die persönliche Einstellung, sondern auch soziale Einflüsse und ebenfalls Kaufsituationsbedingungen (Reisebüro) ihren Einfluss auf das Individuum haben. Diese Faktoren einer allfälligen Einstellungsänderung gilt es besonders beim länger dauernden Urlaubsentscheidungsprozess mitzuberücksichtigen.

Für kommunikationspolitische Massnahmen, die eine Erhaltung oder Aenderung bestehender Einstellungen zum Ziel haben, ist es wichtig, folgende fünf Einstellungsmerkmale vor Augen zu haben:

1. Jede Einstellung ist als Determinante von Erleben und Verhalten auf ein Bezugsobjekt (Ferienort, Landschaft usw.) gerichtet. [2]
2. Einstellungen sind gelernt, sie sind das Resultat der Auseinandersetzung des Individuums mit seiner Umwelt. Ihr gegenwärtiger Ausdruck spiegelt frühere Erfahrungsanteile wieder.
3. Einstellungen entstehen primär aus Befriedigung von Bedürfnissen. Aus diesem Erfahrungsgrund können Einstellungen positive oder negative Relation zum Einstellungsobjekt haben, je nach Grad der (vergangenen) Bedürfnisbefriedigung.
4. Einstellungen können ebenfalls durch Kommunikation und Imitation erworben werden, wobei der Einstellungsinhalt besonders durch die soziale Umwelt bestimmt wird. Vorwiegend üben Bezugsgruppen (Familie etc.) einen direkten Einfluss auf Entstehung und Veränderung von Einstellungen aus. [3]
5. Einstellungen sind relativ stabil, jedoch nicht unveränderbar. Dies ist z.B. denkbar bei Veränderungen des Anspruchsniveaus (höhere Hotelkategorie), wodurch allenfalls eine vollständige Bedürfnisbefriedigung verhindert wird. Beispiel: Ein Tourist hat gegenüber Luxushotels eine negative Einstellung, weil darin angeblich sich nur Snobs aufhalten. Durch einen zufälligen Aufenthalt in einem Hotel solcher Kategorie lernt er den Service richtig kennen und ist begeistert; seine Einstellung hat sich verändert.

1 Kotler (Marketing Decision) 511.

2 Delhees (Motivation) 85.

3 Bourne (Einfluss) 141 ff.

Faktoren von Einstellungsänderungen können sein:

- Neue Informationen
- Verschiebung in der Gruppenzugehörigkeit
- Zunehmende Erfahrung (Reiseerfahrung).

Die Einstellungsänderungen hängen besonders von der Stabilität der der Einstellung zugrunde liegenden Faktoren und auch von der Glaubwürdigkeit des Kommunikators, von dem neue Informationen stammen, ab. [1]

Da das Ego-Involvement aus bereits genannten Gründen beim Urlaubsentscheid gross ist und dem Kauf hohe Bedeutung zukommt, ist es für bewusste, durch kommunikationspolitische Massnahmen angestrebte, Einstellungsänderungen beim Tourismussubjekt wichtig, dass Informationen so gestaltet sind, dass sie in den Akzeptierungsbereich des Entscheidungsträgers fallen. Vom Tourismusunternehmen ist bei der Auswahl der zu verbreitenden Informationen - z.B. Image-Korrektur durch PR-Massnahmen - vordergründig, das Informationsbedürfnis aus der Sicht des potentiellen Urlaubers, nicht aus der Sicht des Anbieters in Betracht zu ziehen, sollen die Informationen in diesen Akzeptierungsbereich fallen. Für Unternehmen wichtige Informationen können in den Augen des Konsumenten völlig unwichtig sein.

Einstellungen sind jedoch nicht mit dem Verhalten gleichzusetzen. Sie stellen nur eine spezielle Klasse von erworbenen Verhaltensdispositionen dar, die einen Menschen im Hinblick auf seine soziale Umwelt prädisponieren und sie zeigen lediglich eine Handlungsbereitschaft auf.

Für die tourismusunternehmerische Kommunikationspolitik sind im Zusammenhang mit Dissonanzen zwischen Einstellung und Verhalten folgende Tatsachen zu beachten: Durch die Entscheidung für einen Ferienurlaub (z.B die fixe Buchung) können für das Tourismssubjekt kognitive Dissonanzen zu Tage treten, weil der Urlauber Informationen aufnimmt, die seinen Entscheid nachträglich als falsch oder nicht optimal erscheinen lassen. Hier soll dem potentiellen Kunden - der dem Tourismusunternehmen eventuell namentlich bekannt ist - die getroffene Urlaubswahl durch Aufzählung von Vorteilen geholfen werden, allfällige kognitive Dissonanzen abzubauen. Dem potentiellen Touristen, mit seiner in diesem Fall sensibilisierten Wahrnehmung "für die Aufnahme von Informationen, die geeignet sind, die getroffene Wahl zu stützen," [2] könnte so vom Anbieter in seiner dissonanten Einstellungssituation geholfen werden. Dies gilt auch in der Nachurlaubsphase, wenn sich für den Urlaubsgast Ferienträume und Ferienverwirklichkeit nicht entsprochen haben.

1 Triandis (Einstellungen) 293 f.

2 Böcker / Thomas (Marketing) 46.

Eine Einstellungsanalyse (Fremdeinstellung zum Unternehmen) kann für die verschiedenen Tourismusunternehmen zu einer praktikablen Basis für Werbung, Verkaufsförderung und Angebotsgestaltung werden. Die für die entsprechenden Strategien (z.B. Kommunikationsstrategie) benötigten Daten kann die Einstellungsmessung von Trommsdorf liefern (vgl. Pt. 6.3.6.3.).

5.2.3.1. Das Image als Einstellungskonstrukt

5.2.3.1.1. Der Image-Begriff im Tourismus

Kaum ein Begriff im Tourismusvokabular wird im Zusammenhang mit Marketing - besonders in der Werbung - so oft verwendet wie der des Image. "Der Begriff Image kann als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt definiert werden." [1] Diese Definition lässt es zu, die Begriffe Einstellung und Image als Synonyma zu betrachten, dies besonders hinsichtlich ihrer Messbarkeit.

Ein Image gibt die subjektiven Ansichten und Vorstellungen von etwas wieder, wobei zu den Ansichten einerseits gespeichertes Wissen über den Gegenstand, andererseits auch gefühlsmässige Gegenstandsbewertung gehören, die das individuelle Verhalten mitbestimmen. [2]

Als Basis für kommunikationspolitische Massnahmen ist es wichtig, das Image eines Gegenstandes [3] (z.B. eines Reiselandes oder einer Region) aus der Sicht des Tourismussubjektes zu kennen, das sogenannte "Fremdimage", [4] um allfällige Imagekorrekturen vornehmen zu können, so dass sich das Image mit den Vorstellungen der (potentiellen) Nachfrager deckt. Wegen der Komplexität eines Landesimages, welches ein eigentliches Einstellungssystem darstellt, ist sowohl seine Erforschung durch ein semantisches Differential oder Polaritätsprofil als auch eine Definierung

1 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 191; ferner Hömberg (Tourismus) 115 f.
Zum Begriff Image schreibt Hömberg: ".... so kennzeichnen sich Images durch relative Kurzlebigkeit. Sie sind der eigentlich dynamische Faktor im System Tourismus: Als verhaltenssteuernde Variablen wirken sie sowohl auf die manifesten Motive (Motivationen, Anm. d.V.) wie auch auf die Rollenerwartung ein. Wir definieren Image als stark vorselektierte, objektbezogene, prestige- und emotionalgeladene Erwartungshaltung (=Einstellung) mit Aufforderungscharakter, die durch Kommunikation geprägt, vermittelt und stabilisiert wird. Durch ihre Funktion der Produktdifferenzierung bestimmen Images in marktwirtschaftlich orientierten Sozialsystemen weitgehend das Konsumverhalten."
Zum Imagebegriff im Tourismus vgl. ferner Alkjaer (Fremdenverkehrswerbung) 955.

2 Vgl. dazu Spiegel (Struktur), zit. in: Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 191.

3 Hoffmann spricht von einem "Objektstereotyp, auch Image genannt"; Hoffmann (Psychologie) 77.

4 Zolles et al. (Marketingpraxis) 108.

dessen, kaum realisierbar. So lässt sich das Image eines Landes als Urlaubsland kaum vom gesamten Landesimage trennen.

Die Tourismuswirtschaft der Schweiz wird in Zukunft sich noch vermehrt einer mehrdimensionalen Imagemessung zuwenden müssen. Die getrennte Ermittlung der affektiven und der kognitiven Komponenten des Image "Tourismusland Schweiz" wäre für das Tourismus-Marketing von grosser Aussagekraft.

5.2.3.1.2. Bedeutung des Image für die Kommunikationspolitik

Steht aufgrund einer Image-Untersuchung und deren Datenanalyse ein Einstellungssystem (Image) für ein Reiseland aus der Sicht der potentiellen und aktuellen Tourismussubjekte zur Verfügung, [1] so muss dieses Image in die bestehende Kommunikationspolitik momentan als Fixum integriert werden. Vor allem in der Anfangsphase des Urlaubsentscheidungsprozesses nimmt das Image eines Tourismusortes einen hohen Stellenwert ein. [2] Imagefestigung oder Imageveränderungen können erst vorgenommen werden, wenn der Ist-Zustand feststeht, allenfalls muss unter Umständen ein Image aufgebaut werden, weil sich die befragten Touristen zum Objekt noch keine Einstellungen (neue, völlig unbekannte Feriendestination) gebildet haben. Dabei ist zu beachten, dass ein Image sowohl aktivierende, kognitive Elemente als auch soziale und persönliche Komponenten beinhaltet.

Für die Kommunikationspolitik und deren marktbearbeitende Massnahmen kann ein bestehendes (gutes) Image auf allen Stufen der Tourismusunternehmen (Land, Region, Ort, Einzelunternehmen) für verschiedene Zwecke als Basis dienen:

- Präferenzbildung und damit Abhebung des eigenen vom Konkurrenzangebot.
- Vertrauenssteigerung in den Augen der potentiellen Nachfrager; die Vertrauenswürdigkeit des Kommunikators spielt für den Erfolg von Kommunikationsmassnahmen eine eminent wichtige Rolle.
- Images erleichtern den Kommunikationsprozess, weil sie als "feste Vorstellungen der Rezipenten vorausgesetzt werden können." [3]
- Ein gutes Image erleichtert dem potentiellen Touristen auch bei extensiven Urlaubsentscheidungen sein Vorgehen. Die subjektiv geprägten Prozesschritte beim Entscheidungsprozess vermindern die aktive Informationssuche stark.

1 Karmasin (Marktforschung) 53-70. In dieser Image-Analyse werden die Images verschiedener europäischer Ferienländer untersucht; dazu ferner Tietz (Analyse) 273 ff.

2 Alkjaer (Fremdenverkehrswerbung) 951 ff.

3 Hömberg (Tourismus) 117.

Ein Image über ein Urlaubsland kann entstanden sein:

a.) Durch einen dynamischen Prozess, der mit der Zeit zu einer Verfestigung führt. [1]

b.) Durch Auseinandersetzung mit dem Objekt, nicht durch Image-Uebernahme von andern Personen (z.B. von andern Gruppenmitgliedern).

c.) Als Auswirkungen von Marketingaktivitäten, im besonderen durch kommunikationspolitische Massnahmen.

- Das Image (als System von Einstellungen) kann als kommunikationspolitische Grösse angesehen werden. Die Zurechnung des Unternehmenserfolges kommunikationspolitischer Massnahmen ist anhand von Einstellungswerten weniger schwierig als die Erfolgsmessung anhand ökonomischer Zielgrössen (Zuordnungsproblem), z.B. Erfolgskontrolle anhand der durch Werbung erzielten Imageverbesserung.

Als Ausgangspunkt marketingpolitischer Ueberlegungen und Aktionen soll das Idealimage eines Reiselandes aus der Sicht der Tourismussubjekte (z.B. der potentiellen Tourismussubjekte des deutschen Reisemarktes) dienen, bzw. das subjektive Idealimage in den Augen des zu bearbeitenden Marktsegments. Um eine Uebereinstimmung zwischen dem anzustrebenden und dem bestehenden Image zu erreichen, bieten sich für die Praxis zwei Zielerreichungsstrategien an: [2]

1. Anpassung des Tourismusangebotes an das dem Idealimage entsprechenden Angebot der potentiellen Touristen. Es muss erwähnt werden, dass insbesondere die Gestaltung des Angebots und dessen Preis mehr zur Imagebildung eines Ferienlandes beitragen als dies die kommunikativen Instrumente vermögen (z.B. das Image der hochpreisigen Schweiz, obwohl immer wieder in der Kommunikationspolitik das günstige Preis/Leistungsverhältnis Inhalt bildet). Dabei gilt es zu bedenken, dass Aenderungen im Bereiche des touristischen Angebotes (touristische Supra- und Infrastruktur) nur längerfristig und mit hohem Investitionsaufwand zu realisieren sind, dies das Risiko beinhaltend, dass sich während dieser Zeit auf der Nachfrageseite ein Bedarfswandel vollziehen kann, so dass wiederum eine Diskrepanz zwischen Idealvorstellungen der Konsumenten und effektivem Angebot besteht.

1 Trommsdorff (Messung) 21.

2 Vgl. dazu Kröber-Riel (Konsumentenverhalten) 202 f.

2. Anpassung des vorhandenen Images an das bestehende Tourismusangebot durch Aenderung der Einstellungen der Konsumenten. Mit kommunikationspolitischen Massnahmen - Imageänderung durch vom Tourismusunternehmen gesteuerte Kommunikation anhand von Public Relations und Werbung - soll das Ist-Image an das Idealimage angenähert werden. Ein Einstellungswandel kann dabei durch persönliche und/oder durch Massenkommunikation erfolgen. Unternehmensexterne Restriktionen (Streiks, politische Lage etc.) können die Wirkung dieser Massnahmen mindern oder völlig zunichte machen. Wegen der oben erwähnten Schwierigkeiten bei beiden Strategien wird man vorzugsweise versuchen, durch einen Strategien-Mix, möglichst das Idealimage der potentiellen Tourismussubjekte zu erreichen.

Welche Strategie gewählt wird, kann abschliessend nur aufgrund der spezifischen internen und externen Unternehmenssituation entschieden werden.

5.3. Kognitive Prozesse

Das Verhalten des Konsumenten ist aus Motivationen und Einstellungen allein nur teilweise zu erklären. Diese aktivierenden Prozesse werden stets von mehr oder weniger ausgeprägten kognitiven Prozessen begleitet. "Kennzeichen der kognitiven Prozesse ist, dass sie Informationen bereitstellen, auf die im Rahmen der aktivierenden Prozesse zurückgegriffen wird." [1] Kognitive Prozesse sind Steuervorgänge in bezug auf Informationsaufnahme, Informationsverarbeitung und Informationsspeicherung, wobei Wahrnehmung, Denken und Lernen Teilprozesse darstellen.

5.3.1. Wahrnehmung

Kognitive Prozesse (Bewusstseins- oder Erkenntnisprozesse) nehmen ihren Ausgangspunkt in der Wahrnehmung, welche weitgehend auf Erfahrung beruht und das Ergebnis von Lernprozessen ist. [2] Dabei kann Wahrnehmung sowohl als Prozess wie auch als Ergebnis (Resultante) untersucht werden. Bei der Analyse des Wahrnehmungsprozesses stehen im Zentrum des Interesses die Voraussetzungen der sinnlichen Reizaufnahme (physische Wahrnehmung), deren Weiterleitung ins Zentralnervensystem und die anschliessende Reizverarbeitung (kognitive Wahrnehmung).

Wie in den meisten Kaufentscheidungsmodellen wollen wir die Wahrnehmung in bezug auf das Ergebnis des Wahrnehmungsprozesses betrachten. Fasst man die Wahrnehmung als Resultante auf, so kann sie mit der Wendung von Weinhold

1 Böcker / Thomas (Marketing) 47.
2 Meffert (Marketing) 124.

umschrieben werden als Abbild eines externen Gegenstandes auf der innerseelischen Netzhaut des Wahrnehmenden. Wahrnehmung ist eine individualisierte, eigenwillige Interpretation eines Aussenwelt-Abbildes, wobei das gleiche Wahrnehmungsfeld von verschiedenen Konsumenten unterschiedlich wahrgenommen werden kann. Dieses Phänomen liegt an der differenten individuellen Informationsbearbeitung durch den Wahrnehmenden. Informationsbearbeitungsmöglichkeiten sind:

5.3.1.1. **Informations-Selektion**

Tendenziell scheint jeder Mensch nur die für ihn relevanten Reize aufzunehmen, er selektioniert also aus der Fülle aller, die für ihn bedeutenden.

So dürfte auch das Tourismussubjekt von den auf es eindrängenden Urlaubsbotschaften im wesentlichen nur diejenigen aufnehmen, die seinen Bedürfnissen entsprechen oder die im Zusammenhang mit touristischen Dienst- und Sachleistungen stehen, die es nachfragen möchte, für es von Bedeutung sind. [1] Damit eine Information diese Selektionshürde des Individuums überwindet, muss sie den Anforderungen der

a) Nützlichkeit
b) Nutzbarkeit
c) Nutzung

genügen. [2]

5.3.1.1.1. **Nützlichkeit**

Als eine nützliche Information wird vom Empfänger eine Botschaft dann qualifiziert, wenn sie zur Problemlösung beiträgt, also zweckmässig ist. Informationen können nur dann einen Nutzen stiften, wenn "sie auf ein Informationsdefizit, d.h. eine Lücke zwischen Informationsbedarf und Informationsangebot treffen." [3]

Zur Bestimmung des eigenen Informationsangebotes ist es für das Tourismusunternehmen notwendig, eine Antwort auf die Frage zu finden, welche Informationsbedürfnisse beim Tourismussubjekt für welche Entscheidungen auftreten. Die von vielen Konsumentenvertretern geforderte "maximale" Information ist unrealistisch, weil es dem Konsumenten (potentiellen Touristen) weder möglich ist, sämtliche Eigenschaften der touristischen Dienst- und Sachleistungen zu erfassen, noch ist er in der Lage, jede einzelne Nutzenkomponente zu bewerten. Kommunikationspolitisch stellt sich die Frage, welche entscheidungsrelevanten Informationen vom Konsumenten aktiv gesucht oder aber zumindest passiv aufgenommen werden.

1 Andritzky (Operationalisierbarkeit) 142.
2 Diller (Verbesserungsmöglichkeiten) 25.
3 Raffée/Silberer (Grundkonzept) 29.

5.3.1.1.2. **Nutzbarkeit**

Eine Information ist für das potentielle Tourismussubjekt nur dann tatsächlich nutzbar, wenn sie in einer Art und Weise präsentiert wird, die es dem Empfäger gestattet, den Informationsinhalt aufzunehmen und zu interpretieren. [1]

Der Grad der Nutzbarkeit wird massgeblich durch das Informationsverarbeitungsniveau (IN) bestimmt. Mit dem IN sind Art und Umfang der individuellen Fähigkeit der Informationsverarbeitung in unterschiedlichen Umweltsituationen gemeint.

Die Beschränkung des IN kann zu einem eigentlichen 'information overload' führen, wenn nämlich die beim Entscheid berücksichtigten Alternativen die Informationsmenge der der Konsument gegenübersteht so anwächst, dass letztlich die Qualität des Entscheides schlechter wird. Bei der Angebotsfülle - gekoppelt mit einer entsprechenden Informationsflut - ist dieser Tatsache besonders auf dem Tourismusmarkt Rechnung zu tragen. [2]

Das lässt sich den Schluss zu, dass sowohl eine zu geringe als auch eine zu grosse Menge an Informationen zu schlechteren Kaufentscheiden führen kann.

Ebenfalls führen zu hohe intelektuelle Anforderungen oder die Verwendung von brancheninternen Fachausdrücken zu einem Rückgang des IN. Das kann dazu führen, dass der Konsument objektive Information nicht aus mangelndem Interesse, sondern aus fehlender Beurteilungsfähigkeit ablehnt, welches auf fehlendes Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit zurückzuführen ist. [3]

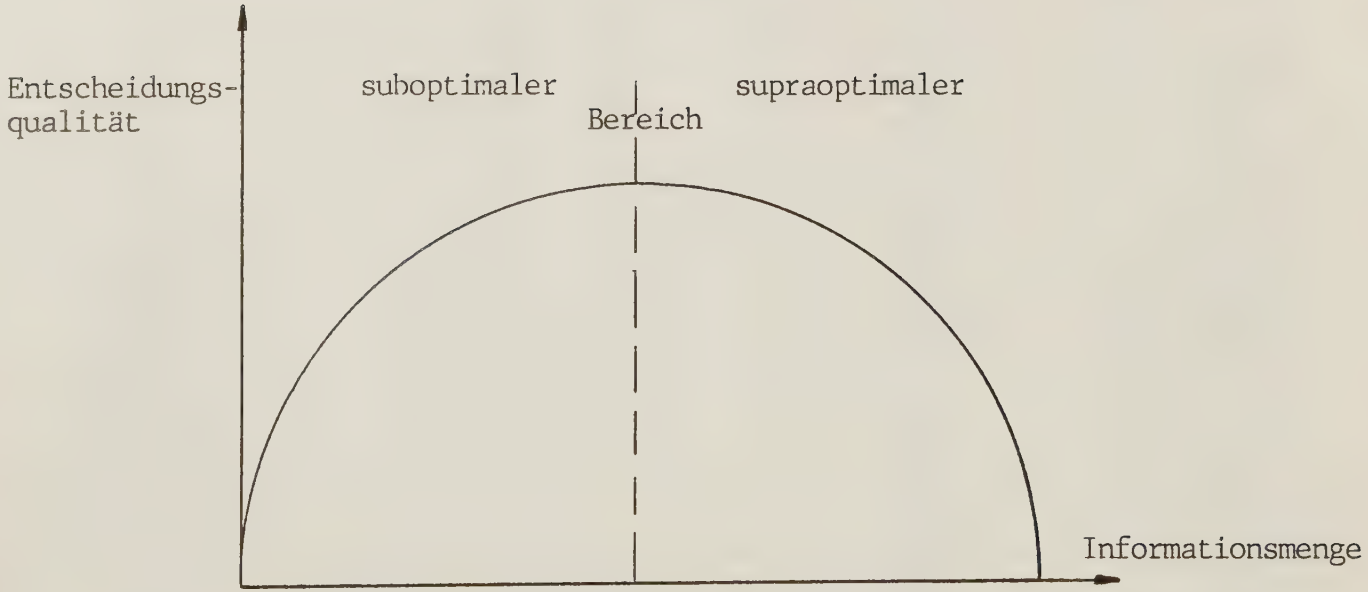
Die heutige Ausgestaltung der Informationen auf dem Tourismusmarkt verlangt geistige Flexibilität und Aktivität und kommt deshalb den höheren Bildungsschichten bei der Informationssuche entgegen. Verschiedene Kategorien von Konsumenten werden einen unterschiedlichen Aufwand betreiben, sich vor einem Kauf zu informieren.

1 Beier spricht von einem "Recht des Konsumenten auf verarbeitungsfreundliche Information", Beier (Abbau) 283.

2 Jacoby stellte in einem Experiment mit Waschmitteln fest, dass die Qualität des Kaufentscheides eine Funktion der Informationsmenge ist. Er stellte fest, dass bereits ab 24 von insgesamt 72 Informationseinheiten, die Anzahl der korrekten Entscheide abnimmt, vgl. Jacoby (Brand choice behavior) 65 f.

3 Scherhorn (Information) 41 und 46.

Abb. 18:



Zusammenhang zwischen Entscheidungsqualität und Informationsmenge.

Die Intensität der Informationssuche dürfte dabei mit folgenden Merkmalen der Informationssuchenden besonders hoch korrelieren: [1]

1. Mit dem Einkommen (in Verbindung mit dem Anspruchsniveau)
2. Mit der Schulbildung (Bildungsstand)
3. Mit dem Alter (definiert bzw. als momentane Rollenphase im Lebens- oder Familienzyklus)
4. Mit der generellen Einstellung zum Urlaubskauf

Aus diesem Grunde ist vermehrt eine segmentspezifische Information anzubieten, um dadurch die kognitiven Möglichkeiten der einzelnen Konsumentengruppen mitzuberücksichtigen.

5.3.1.1.3. **Nutzung der Informationen**

Wir bezeichnen die Nutzung als die Bereitschaft des potentiellen Tourismussubjektes zu Informationsaufnahme aus bestimmten Informationsquellen.

Nützlichkeit und Nutzbarkeit einer Information bieten noch keine Gewähr der Konsumentenbenützung. Folgende Faktoren bestimmen massgeblich den Entscheid, welche Informationsquellen vor einem Urlaubsentscheid berücksichtigt werden:

5.3.1.1.3.1. **Glaubwürdigkeit der Information**

Diese wird bestimmt durch Gehalt an Wahrheit, den das Tourismussubjekt der Nachricht beimisst, wobei nicht die tatsächliche Glaubwürdigkeit der Informationsquelle, sondern die Vorstellung, die sich der Informationsrezipient macht, wesentlich ist. In dieser Phase der Informationsquellen-Evaluation hilft ein bestehendes gutes Image (Fremdimage) der Informationsquelle, allfällige Glaubwürdigkeitsbarrieren abzubauen.

Weiter bestimmt das Vertrauen, das bestimmt wird duch die Objektivität der Quelle und durch die Informationsvollständigkeit, das Interesse des Konsument so, dass er der Ueberzeugung ist, dass es sich um ehrliche Informationen handelt. [2] Obwohl in der BRD häufig von einer Nutzung von neutralen Quellen durch über 20% der Konsumenten gesprochen wird, liegen die empirisch bestätigten Werte bei 16% [3] und 11%. [4]

1 Engel et al. (Consumer) 382 f.
2 Hummrich (Kommunikation) 137.
3 Kupsch/Mathes (Determinanten) 242.
4 Meffert (Medienverhalten) o.S.

Eine entsprechende Untersuchung der Stiftung Warentest über die Nutzung ihrer Testergebnisse zeigte, dass sogar nur 8% der Bevölkerung mit den Veröffentlichungen in Berührung kommen, [1] obwohl der Bekanntheitsgrad der Zeitschrift bei über 80% liegt. [2] Für eine erfolgsversprechende Kommunikation im Hinblick auf eine Selektion bei der Informationsverarbeitung formuliert Haseloff folgenden Grundsatz: "Der Kommunikant muss in der Botschaft wenigstens einzelne glaubwürdige Informationen finden, die seine eigenen Erwartungen, Zielen und Ueberzeugung und Meinungen bestätigen." [3] Aus diesem Grunde haben es Verkäufer - als verlängerte Arme der Tourismusunternehmen im Markte - sehr schwer, in den Augen des Konsumenten (Einzeltourist, Reiseorganisator) als vertrauenswürdig zu gelten.

So orientiert sich die Informationssuche sehr oft an Mitgliedern von Bezugsgruppen, die schon einen 'ähnlichen' Urlaub gemacht haben, oder an als fachliche Experten geltenden Meinungsführern.

5.3.1.1.3.2. **Aufwand bei der Informationsgewinnung**

Finanzielle Aufwendungen (Kauf von Reiseführern etc.) bilden bei der Informationsbeschaffung -der ein entsprechender Nutzen gegenüberstehen muss- keine wesentliche Hemnisse. [4]

Bedeutungsvoller erweist sich in diesem Zusammenhang der Aufwand an Freizeit, welcher besonders mit neutralen Informationsquellen zu einem zeitlichen Engpass werden kann. Dagegen sind persönliche Quellen, im normalen Tagesablauf eingestreut, leichter nutzbar und bringen so Ersparnis an Freizeit. Darin muss ein wesentlicher Grund für die starke Nutzung der 'Mund-zu-Mund-Information' gesehen werden.

Oft werden aber, trotz des finanziellen und sozialen Risikos, suboptimale Kaufentscheide gefällt, da zur Verbesserung der Informationslage ein höherer Zeitaufwand notwendig wäre, weil der Konsument verzichtet, aktiv Informationen zu suchen. [5]

Will man durch die Kommunikationspolitik einen höheren Grad an Informationsbeschaffung beim Konsumenten erreichen, so muss die Information so angeboten werden, dass ihre Beschaffung möglichst geringen Aufwand erfordert.

1 Stiftung Warentest (Verbraucher) 11.

2 Hüttner (Informations- und Kaufverhalten) 41.

3 Haseloff (Wirkungsbedingungen) 160.

4 Wiswede (Ansätze) 251.

5 Raffée u.a. haben nachgewiesen, dass bis zu 30% aller kaufrelevanten Informationen nur per Zufall aufgenommen, also nicht aktiv (bewusst) gesucht werden.

Insbesondere sind deshalb der Zeitpunkt und der Ort des Informationsangebotes von grösster Bedeutung.

Wird die Information an dem Ort und zu dem Zeitpunkt angeboten, an dem sie gebraucht wird, kann die benötigte Konsumentenaktivität minimiert werden. Dies steigert die Aufnahmewahrscheinlichkeit der Informationen und deren weitere Verarbeitung durch das Individuum.

5.3.1.1.3.3. **Informationsabwehr und Informations-Modifikation**

Aus der Werbung nimmt das Tourismussubjekt vorzugsweise wahr, was seinen Einstellungen, seinen Erfahrungen, seiner Persönlichkeit und seinem Selbstbild entspricht. So umgeht das Tourismussubjekt eine Informationsüberreizung und findet sich in den selektionierten Informationen eher zurecht. Treffen nun Informationen auf den Menschen, die mit seinen Wünschen, Images und Erfahrungen nicht übereinstimmen, so können solche Botschaften abgeändert werden. Diese Informationsgestaltung ist dank der interpretativen und schöpferischen Kraft der Wahrnehmung möglich, wobei Informationen entweder ignoriert oder so uminterpretiert werden, dass keine -im Sinne Festingers- kognitiven Dissonanzen entstehen. Wahrnehmung ist nicht nur Informationsfilterung, sondern selektive wahrgenommene Tatbestände unterliegen durch subjektive Interpretation einer Ergänzung und Verzerrung (Abwandlung). [1] Die Selektivität der Wahrnehmung kann sich grundsätzlich an zwei Erscheinungen zeigen: Was der Konsument sehen will, sieht er leichter, was er nicht sehen will, schwerer. [2]

Was an der Wahrnehmungs-Selektivität auffällt ist, dass schon vor der bewussten Erfassung unterschwellig die Relation zur Motivation kontrolliert wurde und je nach Resultat der Inhalte zu bewusster Wahrnehmung zugelassen wurde oder nicht.

1 In einem Experiment zur Psychologie des Gerüchts wird gezeigt, wie durch Weglassen und Hinzufügen von Informationen nach einigen Erzählstationen Gerüchte praktisch völlig verfälscht dargestellt werden; Allport/Postman (Psychology) 141 ff.

2 Das Assimilations-Kontrast-Theorem besagt, dass ein Mensch dazu neigt, den Abstand zwischen seiner eigenen Einstellung und der von einem anderen Menschen mitgeteilten zu unterschätzen, wenn der Abstand klein ist (Assimilation) und ihn zu überschätzen, wenn der Abstand gross ist (Kontrast). Die Position naher Einstellungen wird näher und diejenigen von konträren Einstellungen entfernter wahrgenommen als sie eigentlich sind; vgl. Rosenstiel, v. (Psychologie) 116.

Der Tatbestand dieser Informationsaufnahme- und verarbeitung lässt ahnen, wie schwierig es ist, bestehende Präferenzen und Einstellungen durch unternehmerische Kommunikation im Sinne der festgelegten Kommunikationsziele zu verändern.

So zeigt Mc Guire die geringe Wahrscheinlichkeit einer Verhaltensänderung durch Ueberzeugungsinformation anhand von Einstellungsprozessänderungen auf. "Ich betrachte die Einstellungsänderung als einen stochastischen Prozess, der wenigstens fünf Verhaltensschritte umfasst, nämlich: Aufmerksamkeit, Verstehen, Zustimmung, Behalten und Handeln. Der Empfänger muss durch jeden dieser Schritte gehen, wenn Kommunikation letztlich eine Ueberzeugungswirkung haben soll. Jeder Schritt hängt von der Realisierung des vorhergehenden ab." [1]

Danach ist die Wahrscheinlichkeit einer Verhaltensänderung abhängig von der Darbietung der Information und den nachfolgenden Schritten, was an die Informationsqualität und an den Kommunikationsstil hohe Anforderungen stellt.

5.3.1.2. **Einflussfaktoren der Wahrnehmung**

Nun muss noch die Frage nach den Steuermechanismen der Wahrnehmung beantwortet werden. Nach Krech und Crutchfield sind es folgende Einflussgrössen: [2]

1. Physische und psychische Bedürfnisse, d.h. Wahrnehmungskonzentration auf Dinge, nach denen beim Menschen Bedürfnisse bestehen.

2. Die gegenwärtige geistige Orientierung
   Jemand, der sich mit dem Urlaubs-Problem beschäftigt, möchte zur Problemlösung möglichst viele Informationen sammeln. Sein Wahrnehmungsverhalten ist darauf ausgerichtet, in erhöhtem Umfange Urlaubsinformationen aufzunehmen und zu verarbeiten, um sein Problem besser lösen zu können. Aus diesem Aspekt sei nochmals auf die Wichtigkeit des richtigen Werbetiming oder Kommunikationstiming hingewiesen. Damit steigt beim extensiven Urlaubsentscheid die Wahrscheinlichkeit, dass die Information auch tatsächlich akzeptiert und verarbeitet wird.

1 Mc Guire (Nature) 173.

2 Krech/Crutchfield (World) 122 ff. Dort finden sich auch Hinweise auf Experimente, die die Relevanz der angeführten Einflussfaktoren der Wahrnehmung bestätigen.

3. Stimmung und Temperament
   Kritisch gestimmte Personen nehmen differenzierter und aufmerksamer wahr als unkritisch gestimmte.

4. Erziehung
   Unter dem Einfluss der Erziehung werden dieselben Ereignisse anders gesehen und bewertet.

5. Die Art der Stimuli und die Struktur des Wahrnehmungsfeldes
   Ein Urlaubsort, der sich von anderen Urlaubsorten des Wahrnehmungsfeldes (z.B. alle Ferienorte einer Region) durch seine Mondänität, Neuartigkeit, Grösse usw. abhebt, wird eher wahrgenommen als ein Ferienorte, der sich substituieren lässt. [1]

Die Relation zwischen Motivationslage und Wahrnehmung ist allerdings gegenseitig. "Nicht nur hängen Wahrnehmungsverhalten und Wahrnehmungsinhalt vom augenblicklichen Motivationszustand des Probanden ab, sondern die Wahrnehmung hat ihrerseits selbst wieder Rückwirkungen auf den Aktivierungs-und Motivationszustand." [2]

Diese Tatsache sollte sich die Kommunikationspolitik in ihren Massnahmen am Point of Sales noch vermehrt durch entsprechende Informations- und Kaufstimuli zunutze machen. Eine verstärkte Zuwendung zur Reizquelle und unter bestimmten Voraussetzungen auch eine quantitative Erhöhung des psychologischen Aktivierungsniveaus wäre die Folge davon.

Durch das Schwergewicht von Informationsquellen am Verkaufspunkt hat der Konsument die Möglichkeit, vom Verkäufer (Reisebüroangestellten) nicht beeinflusste Vergleiche zwischen verschiedenen Urlaubsalternativen aufzustellen. Dabei muss die Information inhaltlich den aktuellen Bedürfnissen entsprechen, also entscheidungsrelevant sein.

1 Berlyne (Conflict) 127.
2 Pawlik (Wahrnehmung) 110.

5.3.2. Lernen

Nach Klix wollen wir Lernen bezeichnen als "jede umgebungsbezogene Verhaltensänderung, die als Folge einer individuellen (systemeigenen) Informationsverarbeitung eintritt." [1]

Wichtig für das Individuum ist also die Umwelt, aus dem das Individuum Reize (Informationen, Stimuli) aufnimmt und sie verarbeitet. So kann man Lernen einfach formuliert, auch bezeichnen als die Wahrscheinlichkeitserhöhung, dass auf bestimmte Reize bestimmte kognitive Reaktionen erfolgen. Lernvorgänge sind einerseits Vorgänge der Informationsspeicherung (Informationsaufbewahrung über der Zeit) und andererseits Vorgänge der Informationsgewinnung (Erinnern oder Wiedererkennen, Reproduktion).

So wie die Wahrnehmung nicht getreues Abbild der von aussen einwirkenden Reize ist, ist auch das Lernen nicht ein simples Niederschreiben von aufgenommener Information. Es kann als von der Forschung gesichert gelten, dass Lernen ein mehrstufiger Prozess ist, der folgendermassen abläuft: Information, die auf das Individuum einwirkt, wird zunächst in der Wahrnehmung gefiltert, mit erfahrungsmässigen Assoziationen verknüpft und schlussendlich auf der Grundlage des Ergebnisses früherer Lernvorgänge interpretiert. [2]

Die primäre Phase der Informationsverarbeitung verläuft parallel mit einer vorläufigen kurzfristigen Aufbewahrung der Information im sog. Kurzzeitgedächtnis. Dieses ist von begrenzter Kapazität [3] und schon allein aufgrund dauernd nachströmender Informationen ist die Aufenthaltsdauer (Sekunden bis Minuten) des einzelnen Elements im Kurzzeitspeicher sehr beschränkt, wobei die neu eingespeicherte Information die jeweils älteste aus dem vollen Kurzzeitspeicher verdrängt. [4]

Aus Gründen der Kapazitätsbeschränkung vertritt Behrens die für die Ausgestaltung der Kommunikation zwischen Tourismusunternehmen und Tourismussubjekt wichtige Auffassung, dass komplexe Werbebotschaften in Teile, die leichter wahrgenommen und gespeichert werden können, zu zerlegen und schrittweise zu vermitteln sind. [5] Diese Tatsache sollten vor allem auch die Vertreter einer 'totalen' Information über einen Urlaubsort berücksichtigen, wollen sie den Konsumenten mit ihrer Informationsfülle nicht überfordern.

1 Klix (Information) 347.
2 Seiss (Psychologie) 119.
3 Vgl. dazu Wippich (Lern- und Gedächtnispsychologie) 84 ff.
4 Vgl. dazu Aktins (Control Process) 82 ff.
5 Vgl. dazu Behrens (Lernen von Werbebotschaften) 176ff.

Information, die vom Kurzzeitgedächtnis weiter übernommen wird, kann für die Dauer von Minuten bis Stunden in einem Zwischengedächtnis konserviert werden, von dort werden die Informationen in das sog. Langzeitgedächtnis übernommen. Typisch für diesen 3-stufigen Speichervorgang ist, dass am Uebergang von einem Speicher zum nachfolgenden jeweils "Information verloren gehen kann." [1] Es scheint also, dass es vermutlich drei verschiedene Leistungsstufen des Gedächtnisses gibt:

1. Stufe: Ein kurzfristiges Gedächtnis (sensorische Informationsspeicher)
2. Stufe: Ein mittelfristiges Gedächtnis (Kurzzeitgedächtnis, vorübergehendes Behalten)
3. Stufe: Ein langfristiges Dauergedächtnis (irreversibel Eingeprägtes). [2]

Im vorangehenden Abschnitt über die Wahrnehmung wurde aufgezeigt, dass bei der Wahrnehmung Selektions- und Abwehrmechanismen wirksam sind, die von Faktoren wie Bedürfnissen, Einstellungen, Image usw. die selektive Wahrnehmung steuern. Diese sind ebenfalls für die Informationsspeicherung, also für Gedächtnis und Lernen bedeutsam. "Emotional positiv bewertete Inhalte werden selektiv besser erinnert und behalten, und so wie die Wahrnehmungsleistung zunächst mit zunehmendem Aktivierungsniveau ansteigt, verbessert sich auch die Lernleistung, wenn das Aktivierungsniveau angehoben wird. Schon die Selbstbeobachtung zeigt, dass eine mittlere Motivations- und Bedürfnislage Voraussetzung für aufmerksames Lernen ist. ... So wie in der Wahrnehmung die externe Reizinformation bewertet und gedeutet wird, werden beim Vorgang des Erinnerns und Reproduzierens die aufgegriffenen Gedächtnisinhalte nach der zu diesem Zeitpunkt für die Versuchsperson bestimmenden Konstellation von Bedürfnissen, Einstellungen und anderen Faktoren bewertet und verarbeitet." [3]

Die Lernerfahrungen der Vergangenheit beeinflussen eine Kaufentscheidung in erheblichem Masse, doch sollte beim extensiven Urlaubs-Kaufentscheid in der Kommunikationsgestaltung nicht von einem Abbau der kognitiven Aktivitäten ausgegangen werden, wie er bei Stammgästen als Markentreuen zu beobachten ist. Keine oder geringe Kauferfahrung, die meist durch fremde Erfahrung abgestützt ist, lassen die Wichtigkeit des verarbeitungsgerechten Informationstransfers vom Anbieter zum potentiellen Tourismussubjekt erklären.

1 Pawlik (Wahrnehmung) 108.

2 Seiss (Psychologie) 117 f. Dort finden sich Beisepiele aus dem täglichen Leben, die diese drei Leistungsstufen des Gedächtnisses veranschaulichen helfen..

3 Pawlik (Wahrnehmung) 110f ff.

5.3.3. Denken

Das Denken ist - nebst Wahrnehmen und Lernen - der dritte kognitive Teilprozess. Durch das Denken ist es dem Menschen möglich, Wahrnehmungen in Beziehung zueinander zu setzen und durch Ziehen von Schlussfolgerungen neue Möglichkeiten und Zusammenhänge zu erkennen. [1] In Situationen, in denen weder gewohnheitsmässige (z.B. bei habitualisiertem Kauf) noch unbewusste Verhaltensweisen (z.B. beim Impulskauf) zum Tragen kommen, "pflegen wir unser Tun für eine Weile zu unterbrechen, um uns das weitere Vorgehen zu überlegen. Was in dieser Phase geschieht, bezeichnet man als Denken." [2]

Beim Urlaubskaufentscheid mit hohem Kaufrisiko und schwacher Kenntnis der Produkteigenschaften, "ist es naheliegend, im Denken ein Probehandeln mit vermindertem Risiko zu sehen." [3] Da der Urlaubsentscheid vom potentiellen Tourismussubjekt als Problem empfunden wird, werden Denkprozesse ausgelöst, wobei der Konsument Informationen verarbeitet, die er über das Urlaubsangebot und über seine persönlichen Urlaubsansprüche hat, um den für ihn geeigneten Urlaub klar zu werden. Das potentielle Tourismussubjekt vergleicht die ihm bekannten Urlaubsalternativen, bedenkt die Folgen einer dieser Alternativen und entscheidet sich am Ende des Problemlösungsprozesses für einen bestimmten Urlaub. Dieser Denkablauf macht auch klar, dass sich die drei kognitiven Prozesse Wahrnehmen, Lernen und Denken nur theoretisch so scharf abgrenzen lassen. [4] Nebst den drei kognitiven Teilprozessen ist beim Urlaubsentscheid auch die Ich-Beteiligung sehr ausgeprägt, dies besonders beim kognitiven Teilprozess des Denkens. "Die Ich-Beteiligung kann als Mass für die subjektive Einfärbung von Denkprozessen gelten. Je stärker die Ich-Beteiligung, desto schwerer fällt es dem Denkenden, ein rein sachliches Urteil abzugeben, desto mehr werden eigene Bedürfnisse und Belange im Vordergrund stehen." [5]

1 Kroeber-Riel schreibt: "Bei bewussten Entscheidungsprozessen kommt es wesentlich auf das dem Entscheidungsträger zur Verfügung stehende Wissen an. Dieses Wissen umfasst einerseits die vom Individuum gespeicherten Informationen über die Umwelt und die eigene Person und andererseits das 'gedankliche Know-how', d.h. die Problemlösungsmuster, Denktechniken usw. Die Denk- und Gedächtnisprozesse bzw. die Informationsverarbeitung und die Informationspeicherung sind demgemäss eng verflochten, so dass manche Autoren wie Berelson und Steiner das Gedächtnis als einen Bestandteil des Denkens ansehen." Vgl. Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 162.

2 Rosenstiel, v. (Psychologie) 156.

3 Rosenstiel, v. (Psychologie) 155 f.

4 Böcker/Thomas (Marketing) 48.

5 Oerter (Psychologie) 402.

5.3.4. Die Persönlichkeit als bestimmendes Konzept des Käuferverhaltens

Ueberragende Bedeutung - im Hinblick auf das Käuferverhalten - kommt der Persönlichkeit des Individuums zu, bildet sie doch die Basis der beschriebenen intrapersonellen Variablen des Individuums. Durch die Persönlichkeit werden diese Variablen auch nach aussen manifestiert und repräsentiert. Meist fasst die Wissenschaft dabei Persönlichkeit auf, "als ein bei jedem Menschen einzigartiges relativ stabiles und den Zeitablauf überdauerndes Verhaltenskorrelat." [1] Die Persönlichkeit bildet in diesem Sinne den Rahmen, innerhalb dessen die Kaufprädispositionen der Individuen zu suchen sind. Menschliches Verhalten (z.B. Konsumverhalten) kann nur unter Mitberücksichtigung der dahinterstehenden Persönlichkeit begriffen, interpretiert und prognostiziert werden.

Vor allem für das Kaufverhalten beim Urlaub glauben wir, dass wir dafür relevante Persönlichkeitsdimensionen erhalten, wenn wir folgende Merkmale der potentiellen Tourismussubjekte zu ergründen versuchen:

1. Die momentane Stellung im Familienzyklus (demographische Situation)
2. Sozialer Status
3. Sonstige Persönlichkeitsfaktoren.

5.3.4.1. Familienzyklus

In Industrieländern durchlaufen die meisten Haushalte eine regelmässige Folge verschiedener Stufen: [2]

1. die Junggesellenstufe (die Singles)
2. Jung verheiratete Ehepaare ohne Kinder
3. Jung verheiratete Ehepaare mit Kindern
   a. jüngstes Kind unter 6 Jahren
   b. jüngstes Kind 6 Jahre oder älter
4. Länger verheiratete Ehepaare ohne im Haushalt lebende Kinder
   a. Haushaltvorstand berufstätig
   b. Haushaltvorstand im Ruhestand

1 Herrmann (Lehrbuch) 29.

2 In Anlehnung an: Wells/Gubar (life cycle concept) 355 ff.

5. Aeltere Ehepaare ohne im Haushalt lebende Kinder
   a. Haushaltvorstand berufstätig
   b. Haushaltvorstand im Ruhestand
6. Tod eines Ehepartners, ältere Alleinstehende
   a. berufstätig
   b. im Ruhestand

"Diese Stufen stehen in so offensichtlicher Beziehung zu wesentlichen Aenderungen im Kaufverhalten, dass sie manchmal stellvertretend für das chronologische Alter [1] bei der Analyse von Beobachtungsergebnissen verwendet werden." [2]

Das Konsumentenverhalten wird nachhaltig von der jeweiligen Phase des Familienzyklus bestimmt, wobei mehrere sozio-demographische Einflussgrössen simultan, aber mit differenter Intensität, das Konsumverhalten beeinflussen.

1 König (Soziologie) 245:

König zeigt dort eine schematische Darstellung der vier wichtigsten Phasen des Familienzyklus, welche - mit Durchschnittszahlen verglichen - etwa dauern:

1. Phase: bis zum 27. Lebensjahr (unverheiratet)
2. Phase: bis zum 37. Lebensjahr (1. Lebensjahr der Kinder)
3. Phase: bis zum 47. Lebensjahr (Kinder verlassen die Familie im 20. Lebensjahr)
4. Phase: bis zur mittleren Lebenserwartung von ca. 72 Jahren.

(Berechnung der mittleren Lebenserwartung mit gewogenem arithmetischem Mittel; Daten aus: Statistisches Jahrbuch 1981 für die BRD, Wiesbaden 1981, S. 638.) vgl. dazu König (Soziologie) 245 ff.; ferner Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 418 f.

2 Wells/Gubar (Marketing) 153; ferner vgl. dazu Kroeber-Riel/Trommsdorff (Markentreue) 60 f.

Tab. 5: Nachfolgend wollen wir versuchen, das Konsumverhalten in den einzelnen Familienzyklusphasen aufzuzeigen, anhand der Nutzung der Unterkunftform innerhalb der jeweiligen Phase.

Nutzung der Unterkünfte bei Auslandreisen 1980 nach Phasen des Familienzyklus in %, n = 3546 [1]

	Phase 1 (14-29 J.)	Phase 2 (30-39 J.)	Phase 3 (40-49 J.)	Phase 4 (50-69 J.)
Hotel	25,0	27,8	22,7	24,4
Gasthof	3,5	4,6	6,8	7,0
Pension	13,8	16,0	19,4	23,4
Hotellerie total	42,3	48,4	48,9	54,8
Privatzimmer	8,8	10,5	13,6	14,2
Zimmer bei Verwandten und Bekannten	11,9	8,3	10,6	14,3
Camping	14,2	3,9	2,0	0,7
Caravanning	3,4	6,7	7,8	2,4
Ferienwohnung / -haus (gemietet)	9,4	16,2	12,3	6,3
Sonstige	10,0	6,0	4,8	6,3
Parahotellerie total	57,7	51,6	51,1	45,2
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0
Reiseintensität 1980	64,6	65,2	61,5	44,7
(wobei 14-19 jährige)	69,5			

Quellen: Klopp (Urlaubsunterkünfte 1980/81) 7 und Anders (Urlaubsreisen 1981) 11.

1 Die %-Zahlen für die einzelnen Familienzyklushasen beruhen auf eigenen Berechnungen; teilweise stimmen die Phasen nicht genau mit den zusammengefassten Jahrgängen überein, weil Daten der Jahrgänge 0 - 9 in einer Gruppe zusammengefasst werden (gemäss RA).

Aus der Tabelle 5 gehen die Prioritäten für die verschiedenen Beherbergungsformen in den einzelnen Familienzyklusphasen hervor. Es zeigt sich z.B., dass mit zunehmendem Alter (von Phase 1 nach Phase 4) die Unterkunftsform Pension stärker bevorzugt wird, weil dort die Anonymität der grossen Hotels durch die familiäre, kommunikationsfreundlichere Form (die eigenen Kinder fehlen im Urlaub) der Pension verdrängt wird. Die gemieteten Parahotellerieunterkünfte haben ihre grössten Anteile in der Phase 2 und 3. Dies dürfte vor allem die Elterngruppe mit Kindern sein, die in dieser Beherbergungsform entweder eine kostengünstigere Unterkunft sehen oder hier den grössten -im Alltag oft vermissten- Freiheitsspielraum für Eltern und Kinder finden. Aus obiger Tabelle lässt sich, anhand der erwähnten Beispiele, die Abhängigkeit des Konsumverhaltens von der jeweiligen Phase des Familienzyklus zeigen. Die Beispiele liessen sich problemlos erweitern. Zu betrachten gilt, dass der Einfluss des Familienzyklus auf das Konsumverhalten von verschiedenen Einflussgrössen (Einkommen, Alter der Kinder, Stellung im Beruf) synchron mitgeprägt wird. Kroeber-Riel schreibt dazu. "Der Lebenszyklus als Variable diskriminiert das Konsumverhalten als abhängige Variable meist besser als einzelne demographische Grössen wie Alter und Einkommen." [1] Aus diesem Grund eignet sich der Familienzyklus auch sehr gut als Marktsegmentierungskriterium.

5.3.4.2. Der sozio-oekonomische Status

Als Status kann man die Stellung eines Individuums in einem bestimmten System bezeichnen, welche momentan von diesem Individuum eingenommen wird. [2] Da der Mensch in den meisten Fällen verschiedenen sozialen Systemen gleichzeitig angehört, hat er auch unterschiedliche Positionen in diesen Systemen inne. Der Mensch wird durch Positionen (Stellungen) und Rollen, welche eine erlernte Verhaltensweise des Status darstellen, innerhalb der ihn umgebenden Gesellschaft geprägt, deshalb dürften sich statusabhängige Einflüsse auch auf das Kaufverhalten beim Urlaub ergeben.

1 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 419.

2 König (Soziologie) 144 f.

Merkmale, die zur Erfassung des sozio-ökonomischen Status dienen können, sind z.B.: [1]

- Einkommensverhältnisse
- Berufstätigkeit
- Stellung im Beruf
- Ausbildungsniveau

Wie der sozio-ökonomische Status das Kaufverhalten beeinflusst, kann anhand der Nichtreisenden des Jahres 1981 dargestellt. [2]

Interessant ist die sozio-oekonomische Struktur der Nichtreisenden:

- Die Nichtreisenden weisen ein erheblich niedrigeres Bildungsniveau auf
- Qualifizierte Berufe und leitende Funktionen sind unterrepräsentiert
- Das Nettoeinkommen bei knapp der Hälfte der Nichtreisenden liegt unter 2000 Mark [3]
- Nichtreisende sind signifikant älter als Reisende.

Tabelle 6 zeigt, dass nach wie vor die begrenzten finanziellen Mittel der Hauptgrund für den Verzicht einer Urlaubsreise sind.

Weitere Gründe gegen eine Urlaubsreise sind:

- Die Situation in jungen Familien; Kleinkinder sind verständlicherweise der Mobilität hinderlich, nebst dem meist fehlenden Verdienst der haushaltenden Frau.
- Die soziale Situation alter Menschen wegen Krankheit oder niedriger Altersversorgung führen zu Isolation und dadurch zu geringerer Mobilität.

  Wenn auch der Urlaub in Deutschland im Rahmen der Lebensqualität nach den Existenznotwendigkeiten (Wohnung, Kleidung, Essen, Auto) recht hoch eingestuft wird, hat nebst der permanenten finanziellen Engpässe auch die wirtschaftliche Unsicherheit für die Zukunft (Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit) viele zu einem Heimurlaub - der statistisch bekanntlich nicht als Urlaub definiert wird - veranlasst.

1 Schmidhauser führt insgesamt 13 sozio-demographische Kriterien auf: Alter, Geschlecht, Beruf, Schulbildung, skifahrerisches Können, Reiseerfahrung, ständiger Wohnsitz, Grösse des Wohnortes, Haushaltsgrösse, Familientyp, Motorisierungsgrad des Haushaltes, Beruf des Haushaltvorstandes, Haushalts- oder Pro-Kopf-Einkommen; Schmidhauser (Bedeutung) 13 f.

2 Vgl. dazu Bäumel (Nichtreisende 1981) 1 f.

3 Vgl. dazu ferner Wells/Gubar (Marketing) 163.

Tab. 6: Gründe gegen eine Urlaubsreise

Frage: " Aus welchen Gründen haben Sie im Jahr 1982 keine Urlaubsreise gemacht ?"

Nicht-Reisende insgesamt RA 82 n = 2.781	1982		1981		1980	
	%	Mio.	%	Mio.	%	Mio.
Kein Geld (allgemein)	36,8	7,9	29,8	6,2	31,8	6,3
Kein Interesse	22,0	4,7	15,6	3,3	15,7	3,1
Kein Geld (besondere Anschaffungen,Hausbau usw.)	18,2	3,9	13,0	2,7	17,2	3,4
Krankheit (auch von Familienangehörigen)	17,6	3,7	16,6	3,5	17,9	3,6
Sonstige familiäre Gründe	14,0	3,0	9,7	2,0	14,5	2,9
Zu alt	13,0	2,8	8,9	1,9	11,9	2,4
Keine Zeit (allgemein)	9,1	2,0	5,5	1,2	6,7	1,3
Kleine Kinder	8,1	1,8	6,4	1,3	6,9	1,4
Keine Zeit aus beruflichen Gründen	7,6	1,6	9,5	2,0	7,7	1,5
Arbeitslosigkeit	3,7	0,8	1,3	0,3	1,8	0,4
Wirtschaftliche Unsicherheit	3,1	0,7	1,0	0,2	3,2	0,6
Andere Gründe	8,9	1,9	2,3	0,5	6,8	1,3
Summe (Mehrfachnennungen)	161,5	34,8	119,6	25,1	142,1	27,9

Quelle: Wolff (Urlaubsreisen 82) 72.

Sowohl Aenderungen im Familienzyklus (Gründung eines Haushalts, Vergrösserung der Familie) als auch Aenderungen im sozio-oekonomischen Status (Aenderung des Berufes, Arbeitsplatzwechsel, höhere Berufsposition) können eine Reihe von Kaufentscheidungen (z.B. Fernreisen, Eigenheim) auslösen, mit denen der Käufer nicht vertraut ist und für die er auch keine fertigen Problemlösungen besitzt. Solche Aenderungen können ebenfalls -nebst des höheren verfügbaren Haushalteinkomens durch Karrierefortschritte- Variationen der Einstellungen, Motive und des Anspruchsniveaus nach sich ziehen, die entweder dazu führen, dass bisher nicht ins Auge gefasste Urlaubsalternativen plötzlich in den Bereich des möglichen rücken. Im Laufe der Zeit dringen nun aus verschiedenen Kanälen Informationen über touristische Dienst- und Sachleistungen an ihn heran, für die seine bisherigen finanziellen Mittel nicht ausgereicht haben. Kommt es aufgrund externer Stimuli (z.B. neue Werbebotschaften) oder intern aufgrund eines Bedürfnisses zur Wahrnehmung eines Wunsches, so wird der potentielle Tourist nunmehr bewusst auf die aus der Umwelt an ihn herandringenden Stimuli durch selektive Wahrnehmung achten und sie mit im Gedächtnis gespeicherten Informationen vergleichen. Damit beginnt der Kaufentscheidungsprozess mit bereits erwähnten Charakteristika von extensiven Konsumentscheidungen unter neuer interner oder externer (Umwelt-) Situation.

5.3.4.3. Persönlichkeitsfaktoren

Von der Vielzahl der möglichen Persönlichkeitsmerkmale [1] wollen wir hier nur diejenigen erwähnen, die u.E. am ehesten geeignet sind, das Informations- und Kaufentscheidungsverhalten von Tourismussubjekten zu erklären. Es sind dies:

- die Ich-Beteiligung
- das persönliche Informationsverarbeitungsniveau
- die persönlich wahrgenommene Risikoneigung.

Diese drei Persönlichkeitsfaktoren und ihr Einfluss auf das Entscheidungsverhalten wurden bereits erklärt. Herber sieht z.B. einen Zusammenhang zwischen Ich-Beteiligung und der Fähigkeit, extensive (komplexe) Kaufentscheidungen zu lösen, in folgender Relation: Je mehr Ich-Beteiligung und je schwieriger die Aufgabe, desto grösser die Angst. [2] Doch ist diese Feststellung nur relevant, wenn die Persönlichkeitsunterschiede wie Intraversion/Extraversion miteinbezogen oder sozialisationsbedingte Gruppenunterschiede mitberücksichtigt werden. [3]

Allgemein ist sowohl den bisherigen Messmethoden von Persönlichkeitsmerkmalen und deren Zusammenhang zum Kaufverhalten als auch der Interpretation empirischer Befunde [4] Skepsis entgegenzubringen, so dass es u.E. für ein Tourismusunternehmen gefährlich ist, eine Segmentierung der Konsumenten nur aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen vorzunehmen, mit dem Ziel, diese Segmente als Zielsegmente durch kommunikationspolitische Massnahmen anzustreben. Auch wenn ausser Zweifel steht, dass Persönlichkeitsmerkmale die Kaufentscheidung mitbeeinflussen, empfiehlt sich ihre Berücksichtigung aber nur im Zusammenhang mit anderen Faktoren des Tourismussubjektes, wie z.B. sozio-oekonomischen oder sozio-demographischen Merkmalen. [5]

1 Nach Guilford ist eine umfassende Berücksichtigung der Persönlichkeit dann gewährleistet, wenn folgende Arten von Persönlichkeitsmerkmalen (Persönlichkeitsfaktoren) in die Betrachtung eingeschlossen werden: Bedürfnisse, Interesse (Motivationsdimension), Einstellung, Temperament, Eignung, Morphologie, Physiologie). Vgl. Guilford (Persönlichkeit) 9.

2 Herber (Motivationspsychologie) 118.

3 Vgl. dazu Eysenck (Arousel) 394.

4 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 9.

5 Datzer (Ueberblick) 19.

5.4. Soziale Systeme mit bilateralen Einflusswirkungen auf den Konsumenten

Das Individuum ist in einem System sozialer Einflusskreise eingebettet und durch diese mit der Umwelt verbunden und von ihnen in seinem Verhalten allgemein beeinflusst. Unter sozialen (interpersonellen) Einflüssen sollen all jene Einflussfaktoren zusammengefasst werden, die das Tourismussubjekt aufgrund seiner mitmenschlichen Beziehungen in seiner Urlaubsentscheidung beeinflussen. Als Mitglied solcher sozialer Systeme (Gruppen) pflegt das Individuum relativ dauerhafte, wechselartige Kommunikation, wobei sich das Individuum mit der Gruppe und deren Zielen identifiziert und ebenfalls eine bestimmte gruppeninterne Stellung einnimmt. [1]

Bei sozialen Verhaltensdeterminanten muss beachtet werden, dass sie nur über psychische Prozesse wirksam werden: z.B. wird der Ratschlag eines Meinungsführers (opinion leader) oder ein über Massenmedien (Inserat) verarbeiteter Werbeaufruf zunächst innerlich verarbeitet und bestimmt erst dann das Verhalten des Individuums.

Auf die Frage, welche Personengruppen das Individuum beim Kaufentscheid beeinflussen, lassen sich zwei Kategorien bilden:

1. Familienmitglieder (Familien)
2. Haushaltfremde Personen (Freunde, Nachbarn, Vereinskollegen etc., Bezugs- oder Referenzgruppen).

5.4.1. Familien

Obwohl die Familie eine soziale Gruppe von unterschiedlichen Persönlichkeiten mit unterschiedlichen psychischen und physischen Entwicklungsstadien als auch Neigungen und Interessen ist, wird sie sowohl beim Urlaubsentscheid als auch im Urlaub von den Tourismusunternehmern als Einheit betrachtet. Ebenso als harmonische Einheit wird die Familie auch auf Plakaten, Katalogen und Prospekten dargestellt. Wenn auch das "Kaufverhalten der Familie von besonderer Bedeutung ist", [2] weil die Intensität der Gruppenbeziehung in der Familie ausgeprägt ist und weil das gemeinsam verfolgte Ziel (Urlaub) den Kaufentscheid gruppenbeeinflusst, darf dennoch nicht a priori ein uniformes Beurteilungsverhalten erwartet werden.

1 Vgl. dazu Böcker/Thomas (Marketing) 165.

2 Meffert (Marketing) 53.

Es kommt innerhalb der Familie auf die Rollenverteilung zwischen den Mitgliedern an, diese Rollenverteilung in der heutigen Familie zeigt, dass Kinder -was lange in der Wissenschaft und in der Praxis vernachlässigt wurde- einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung über den Urlaub haben: direkt durch ihre Ferienwünsche und indirekt durch die auf die Kinder eingestellten Erwachsenen. [1]

Obwohl der Einfluss von Frau und Mann bei grossen Familienentscheiden zunehmend gleich gross ist, [2] zeigen sich doch verschiedene Verhalten der einzelnen Mitglieder beim Entscheidungsprozess: Der Ehemann ist verantwortlich für die grundsätzliche Problemstellung; die Frau sucht relevante Alternativen; die ganze Familie, besonders aber die Kinder bewerten diese Alternativen. [3] Der innerfamiliäre Entscheidungsprozess über den Urlaub der Familie wird von folgenden externen Einschränkungen mitbeeinflusst:

- Frühzeitige Orientierung (und auch feste Buchung), weil die Schule und Betrieb (Betriebsferien) den Zeitrahmen für die Urlaubszeit und Urlaubsdauer festlegen. Die Urlaubszeit liegt sehr häufig in der Hauptreisezeit.
- Es müssen Kompromisse eingegangen werden, bedingt durch die Familiengrösse, Zusammensetzung der Familie nach Alter und nicht zuletzt durch das zur Verfügung stehende Urlaubsgeld.
- Bei Familien mit eigenem Auto drängt sich dieses als Verkehrsmittel wegen der Mobilität und aus Kostengründen [4] im Urlaub beinahe auf. Durch die Wahl dieser Verkehrsmittel ist der Reiseradius bereits eingeschränkt und das Reiseziel schon mitbestimmt. [5]

1 Zieser/Greul (Familienferien) zit. in: Meyer (Familien) 116.

2 Es gilt als empirisch gesichert, dass der Anteil der Gemeinsamkeitsentscheidungen in der Familie im Zuge des sozialen Wandelns (Gleichrangigkeit, Partnerschaft etc.) gestiegen ist; vgl. dazu: Wurzbacher (Leitbilder); ferner Keukel (Husband-Wife Interaction) 255 ff.

3 Engel et al. (Consumer) 335.

4 Die Kosten einer Autofahrt (Wohnort-Ferienort) verändern sich durch die Autobesetzung von mehreren Familienmitgliedern kaum -der Fixkostenanteil ist hoch- wenn man vom minimalen Benzinmehrverbrauch absieht. Dagegen variieren die Reisekosten bei Familienreisen bei andern Verkehrsmitteln (Flugzeug, Bahn, Schiff) mit der Anzahl der Beförderten (Personenproportionalität des Beförderungspreises); bei der Bahn sind allenfalls Familienvergünstigungen zu berücksichtigen.

5 Hochreiter/Arndt (Tourismusindustrie) 37.

Dennoch dürfen beim Entscheidungsprozess Egalität, Gleichartigkeit und Partnerschaft nicht darüber hinwegtäuschen, dass der ganze Prozess in mehreren Phasen abläuft, bei dem die einzelnen Familienmitglieder verschieden dominieren. Letzlich wird der Urlaubsentscheid ein Kompromissentscheid sein, zu dem alle einen Anteil beigetragen haben, aber auch alle von ihrem persönlichen Entscheid etwas abstreichen müssen. Wegen der hohen Interaktion zwischen Erwachsenen und Kindern in allen Urlaubsentscheidungsphasen - weil das Interesse der Kinder an den "schönsten Wochen des Jahres" hoch ist -, liegt es für Tourismusunternehmen nahe, sich in der Kommunikationspolitik (bes. Werbung) auch vermehrt um die Kinder als Kommunikationsagenten zu kümmern. Beim extensiven Urlaubsentscheid mit langdauernder Entscheidungsphase ist es wichtig, dass ein bestimmtes Urlaubsziel bereits in der Anregungsphase des Entscheidungsprozesses ins Familiengespräch rückt, mit entsprechenden Informationen, die einen familiengerechten Entscheid überhaupt ermöglichen, z.B. durch Angabe von Dienst- und Sachleistungen, die besonders Familien und deren einzelne Mitglieder anziehen (z.B. Abenteuerpark). [1]

Kroeber-Riel schreibt dazu: "Wird einmal eine Kaufidee (Urlaubsort, Anm. d. Verf.) in der Familie diskutiert, so ist der erste Schritt zur Kaufentscheidung getan." [2]

Für Tourismusunternehmen mit einem Marktsegment 'Familie' scheinen u.E. Publikumsmessen zur Zeit der Anregungsphase (für Sommerurlaub am Jahresanfang) eine gute Möglichkeit, durch kinderspezifische Attraktionen (z.B. Ponyreiten), diese Kaufidee in die Familie zu tragen, dies besonders, weil Messen oft von ganzen Familien besucht werden und Kinder besser auf solche Aktionen reagieren - weil etwas passiert - als auf stumme Werbeplakate. [3]

1 Scheuch schreibt dazu: "Der Familienbezug in der Dienstadaptionsphase ist als multipersonaler Problemlösungsprozess z.B. über die Wahl von Urlaubsvarianten, Urlaubsorten, Urlaubsland, gemeinsamer oder getrennter Urlaub für Teile der Familie etc. aufzufassen und in Analogie zu Kaufentscheidungsprozessen anderer Güter zu sehen. Derartige Entscheidungsprozesse nehmen im Fallen von Diensten möglicherweise andere Ausprägungen an, da mehrere Personen der Familie die direkte Betroffenheit, die als besonderes Merkmal für Dienstangebote besteht, aufweisen." Vgl. Scheuch (Dienstleistungsmarketing) 145.

2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 439.

3 So formuliert die Schweizerische Verkehrszentrale u.E. richtigerweise für Ausland-Messen für das Jahr 1984 folgende Kommunikationsziele:
- Messen vermehrt mit Animation versehen
- Abgabe von kleinen Geschenken an Kinder (die Jugend ist unsere Kundschaft von morgen). Vgl. SVZ (Aktionsprogramm 1984) 15.

5.4.2. Bezugs- oder Referenzgruppen

Ausserhalb der Familie orientiert das Individuum sein Verhalten -folglich auch sein Konsumverhalten- an Bezugsgruppen, welche aus Bezugspersonen bestehen. "Eine Gruppe, auf die sich der einzelne Käufer bei seiner Kaufentscheidung bezieht, wird als Bezugs- oder auch als Referenzgruppe bezeichnet." [1]

Auf das Konsumentenverhalten bezogen, heisst das: Der potentielle Urlauber sucht sich mit seinem Urteil dem in der Bezugsgruppe üblichen Urteil anzupassen, um auf diese Weise die soziale Distanz zur Bezugsgruppe zu verringern und so die angestrebte Zugehörigkeit zu erreichen. Da "soziale Sanktionen, die das Verhalten steuern, immer mehr und mehr von Bezugsgruppen ausserhalb der Familie kommen", [2] versucht das potentielle Tourismussubjekt durch Heranziehen der Urteile anderer Personen, sich abzusichern. Dies gilt im besonderen, wenn objektive Vergleichsmassstäbe für die Alternativenbewertung fehlen und wenn ihm das Urlaubsziel unbekannt - weil neu - ist und die qualitätsbildenden Eigenschaften der damit verbundenen touristischen Dienst- und Sachleistungen ihm nicht bewertbar sind. [3] Es versucht, durch Anpassung an das Urteil der anderen, sein Informations- und Beurteilungsverhalten abzustützen, indem er etwa dieselben Qualitätsindikatoren heranzieht hohe (Preiskategorie, Luxushotel etc.) "Ursächlich für das Streben nach dauernder Validierung der eigenen Meinung und Verhaltensmöglichkeiten... dürfte vor allem die Suche nach Erfolg und das Vermeiden von Misserfolg durch die eigenen Handlungen sein. Man möchte mit seinen Meinungen und Absichten

1 Bourne (Conceipt) 1 f.; ferner Meffert (Marketing) 132. Meffert definiert Bezugsgruppen als soziale Systeme, "mit denen sich der Käufer in der Weise identifiziert, dass die Normen dieser Gruppe für ihn potentielle Entscheidungsprämissen beim Kauf darstellen. Gruppennormen prägen nicht nur über die Funktion der sozialen Kontrolle die jeweiligen Einstellungen beim Kauf. Sie geben dem Gruppenmitglied auch die Möglichkeit, seine eigene Unsicherheit zu überwinden und Orientierungsmasstäbe zu finden."

2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 416.

3 So dienen in der ersten Phase der allgemeinen Beobachtung von Reisezielen bei 54% aller Reisenden Verwandte und Bekannte als wichtigste Informationsquelle; vgl. dazu Tietz (Analyse) 1506.

nicht falsch liegen, um Misserfolg und Bestrafung zu vermeiden. Die Unsicherheit eines Individuums, falsch zu liegen, nimmt in dem Masse zu, in dem die eigene Beurteilungsfähigkeit nicht ausreicht und in dem insbesondere prüfbare Informationen fehlen, die als Grundlage und Massstab für die Urteilsbildung in Frage kommen." [1]

Besonders die Ueberprüfbarkeit der Urlaubsinformationen lassen das Tourismussubjekt, die Meinungen und Verhaltensweisen von Bezugsgruppen heranziehen, weil eine 'Kontrolle' der touristischen Dienst- und Sachleistungen, die nach dem Residenzprinzip erstellt werden, nicht möglich ist. Empirische Untersuchungen von Bourne und Lewin [2] haben gezeigt, dass der Bezugsgruppeneinfluss das Verhalten wesentlich stärker prägt als die individuellen Prädispositionen. Obwohl die Studie von Bourne die Auswirkungen des Image eines Nahrungsmittels mit den Auswirkungen des Bezugsgruppeneinflusses vergleicht - also nur bedingt für touristische Dienst- und Sachleistungen relevant ist - zeigt sie doch, dass der Bezugsgruppeneinfluss stets über ein bestehendes Image dominiert. [3]

Lewin beschreibt empirische Untersuchungen über die Aenderung von Konsumgewohnheiten. Dabei zeigt sich, dass dieser Wechsel überwiegend von ihren persönlichen Präferenzen abhängig war, wenn sie als Individuen um eine Aenderung gebeten wurden. "Im Falle der Gruppenentscheidung ist (jedoch) die Bereitschaft von der persönlichen Vorliebe verhältnismässig unabhängig, das Individuum handelt anscheinend vorwiegend als Gruppenmitglied." [4]

Allgemein kann festgestellt werden, dass Bezugsgruppen und Bezugspersonen nur eine spezielle Art von Kaufentscheidungen beeinflussen. Dies sind: 1. Risikoentscheidungen und 2. Entscheidungen, die sich auf Kaufobjekte beziehen, deren Konsum von der Umwelt konstatiert werden und die zum positiven Image des Käufers beitragen. [5]

1 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 262; in Anlehnung an Festinger (Communication) 271-282; (1. Aufl., München 1975).

2 Bourne (Einfluss) in: Kroeber-Riel (Marketingtheorie) 141 ff; ferner Lewin (Group Decision) 197 ff.

3 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten).

4 Lewin (Feldtheorie) 266 f.

5 Specht/Wiswede (Marketing-Soziologie) 18.

5.4.2.1. Einfluss bei Risikoentscheidungen

Je unsicherer die Konsequenzen einer Kaufentscheidung, desto grösser dürfte der Bezugsgruppeneinfluss sein, dies besonders, wenn objektive Bewertungskriterien nicht verfügbar sind. Der einzelne wird - einer Gruppennorm ausgesetzt - gruppenkonform handeln. In empirischen Untersuchungen konnte die Hypothese erhärtet werden, "dass der Einfluss von Bezugsgruppen in einem 'Informationsvakuum' (fehlende Bewertungskriterien über das Kaufobjekt, Anm. d.V.) besonders stark ist. Wenn der einzelne keine oder nur geringe Kenntnisse über die Eigenschaften eines Produktes oder über die Werbeobjekte hat, entfaltet der Einfluss der Bezugsruppe seine stärkste Wirkung. Andererseits wird der Einfluss der Bezugsgruppe vice versa wohl weniger relevant sein, wenn der einzelne über eigene Kenntnisse und Erfahrungen verfügt." [1] Bei touristischen Dienst-und Sachleistungen liegen Informationsmängel vor, einerseits aus fehlender Angebotstransparenz und andererseits aus fehlendem Beurteilungsvermögen beim Zugang zur objektiv-realen Beschaffenheit dieser Dienst- und Sachleistungen.

5.4.2.2. Einfluss bei bestimmten Kaufobjekten

"Die Auffälligkeit eines Produktes ist vielleicht das allgemeinste Merkmal, das auf Empfänglichkeiten durch Bezugsgruppeneinflüsse hindeutet." [2] Bedingt durch die lange Vorbereitungsphase, die Seltenheit (bzw. Einmaligkeit pro Jahr), durch die Absenz in sozialen Gruppen (Nachbarschaft) und die intensiven Gespräche darüber nach dem Urlaub, kann vom Urlaub innerhalb der Bezugsgruppen sicher von einem auffälligen Objekt gesprochen werden. Diese Auffälligkeit wird durch eine gewisse Exklusivität, die dem Urlaubsort subjektiv zugesprochen wird, verstärkt, weil die meisten der einzelnen Bezugspersonen andere Urlaubsziele wählen. [3] Jeder möchte dadurch soziale Wertschätzung erlangen und den Prestigewert seines Urlaubsziels innerhalb der Bezugsgruppe erhöhen, indem man nach dem Urlaub allfällige negative

1 Bourne (Einfluss) 147.

2 Bourne (Einfluss) 148.

3 Die gesellschaftliche Bedeutung und Wertschätzung des Urlaubs im Lebensstandard der Bundesdeutschen führt oft dazu, dass auch Urlaubsziele ausgesucht werden, die im allgemeinen von Bezugsgruppen mit höherem Lebensstandard besucht werden. Dieser soziale Bezugsgruppenvergleich - mit Blick nach oben - beeinflusst das Kaufverhalten oft sehr stark und führt zwangsläufig zu höheren Urlaubsausgaben.

Aspekte verschweigt oder bagatellisiert. Für das Marketing von Tourismusunternehmen ergeben sich daraus aufschlussreiche Folgerungen. Die Gestaltung eines touristischen Produktes muss durch die kommunikationspolitischen Massnahmen eine absatzfördernde soziale Auffälligkeit erreichen. "Dabei ist an die physische Auffälligkeit (wie sozial wirksame Farbgebung) ebenso zu denken wie an die symbolische Auffälligkeit (exklusives Image)." [1]

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Die personale Kommunikation in Bezugsgruppen beeinflusst das Konsumverhalten in starkem Masse. Durch Aeusserungen in der Kommunikation bilden sich die Normen auch für die kognitive Prozesse.
- Das fehlende Beurteilungsvermögen von touristischen Dienst- und Sachleistungen lassen das Individuum ausgeprägter sozialer Beeinflussung aussetzen und auch sein Konsumverhalten bezugsgruppenkonform gestalten, aus Furcht vor sozialen Sanktionen.
- Das Konsumverhalten hängt aber nicht nur von der Beeinflussungssituation (Risiko, Auffälligkeit des Urlaubsortes) ab, sondern auch vom zu beeinflussenden Tourismussubjekt, von seinem Alter, Geschlecht, Selbstvertrauen, Bildungsstand. [2]
- Die Kommunikationspolitik kann, unter Hinweis auf Bezugsgruppennormen ("Manager sind fit"), diese Normen angebotsrelevant modifizieren oder verstärken.
- Meinungsbeeinflussung stützt den Kommunikationsablauf nur insoweit, als Inhalt und Form der Kommunikation sich der gruppenspezifischen Verhaltensstruktur integrativ zeigen oder parallel zu Verhaltensänderungen der Gruppe verlaufen. Die Notwendigkeit einer Marketingkommunikation nach Marktsegmenten (Käufertypologien) ist die logische Folge davon. [3]

1 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 459.

2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 511 ff.

3 Poth (Marketing-Management) 126.

5.5. Soziale Systeme mit unilateralen Einflusswirkungen auf den Konsumenten

5.5.1. Meinungsführer (Opinion Leaders)

Während in sozialen Systemen (Bezugsgruppen) mit bilateraler Einflussnahme die Beeinflussung in beiden Richtungen geschieht, ist "das Beeinflussungsverhältnis bei Meinungsführern ein strikt einseitiges", [1] die Kommunikation aber gegenseitig. Meinungsführer (Opinion leaders) sind Mitglieder von kleinen Gruppen, denen in der Gruppenkommunikation ein stärkerer persönlicher Einfluss zukommt als andern Gruppenmitgliedern. Typische Charakteristika von Meinungsführern sind:

- Schlüsselpersonen im sozialen Interaktionsgefüge (aber nicht notwendigerweise einer bestimmten sozialen Schicht zugehörig)
- Kontaktfreudigkeit
- Sachliche Kompetenz (teilweise effektiv, teilweise von den Mitgliedern der Bezugsgruppe zugesprochen)
- Ueberdurchschnittliches Interesse an neuen Tourismusangeboten.

Durch ihre Beeinflussung des Konsumverhaltens werden sie - teils unbewusst - zu "Absatzhelfern". [2] Die für den kommunikationspolitischen Einsatz wichtigsten Merkmale (von Opinion Leaders) sind: Ihre sachliche Kompetenz, die objektiv, aber auch subjektiv in den Augen der Beeinflussten sein kann und ihre ausgesprochene Kontaktfreudigkeit (Verkäufertyp). [3] Individuen werden zu Meinungsführung innerhalb einer sozialen Gruppe. Diese Meinungsführung kann sich auf einen einzelnen Meinungsgegenstand (einzelner Ferienort) beschränken, einem Opinion Leader können von einer Gruppe aber auch eine allgemeine Kompetenz (über ein ganzes Ferienland oder Urlaub überhaupt) zugesprochen werden. Ehemaligen Touristen oder Stammgästen eines Landes oder Ortes - bedingt durch ihre Reiseerfahrungen und Informationsaufnahme vor Ort - wird von den Beeinflussten regelmässig die Rolle eines Opinion Leaders zugesprochen. Durch ihren "Informationsvorsprung besitzen

1 Böcker/Thomas (Marketing) 56.

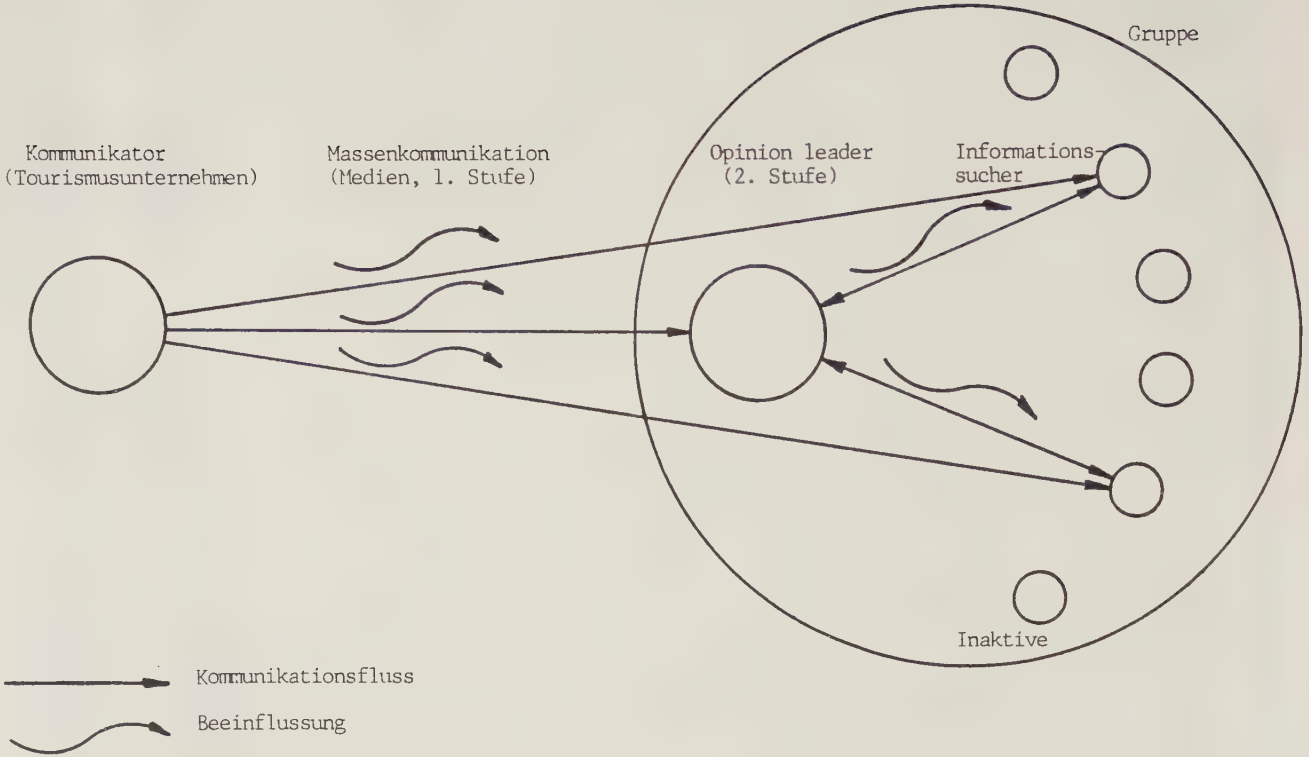
2 Zum Begriff Absatzhelfer: vgl. Weinhold (Marketing) 34.

3 Weitere Merkmale von Opinion Leaders:Sie sind typische Gruppenmitglieder, etwa 20% der Gruppenmitglieder sind Meinungsführer bezüglich eines Meinungsgegenstandes; vgl. Böcker/Thomas (Marketing) 57 f.
Hahn bezeichnet alle, die bei Gesprächen über Urlaubsreisen sehr häufig oder häufig um ihre Meinung gefragt werden als Meinungsführer. So bezeichnet, ergeben sich für die westdeutsche Bevölkerung über 14 Jahren rund 10,8 Millionen 'Meinungsmacher', von allen Reisenden sind dies 34%, die als Opinion Leaders gelten; Hahn (Meinungsmacher) 1 ff.

sie eine informelle Macht, die es ihnen erlaubt, Nachrichten entsprechend den eigenen Zielen zu manipulieren." [1] Dieses Faktum zwingt die Tourismusunternehmen eigentlich, ihre Gäste so zu behandeln, dass sie als Meinungsführer wie ihre verlängerten Kommunikations-Arme agieren; weil ihnen bedeutend mehr Vertrauen geschenkt wird als der in vielen Augen suspekt erscheinenden kommunikationspolitischen Massnahmen des Tourismusunternehmens, rechtfertigt sich das Sprichwort "Der Gast ist König".

1 Meffert (Marketing) 133.

Abb. 19:



Verlauf eines Massenkommunikationsprozesses unter Berücksichtigung der zweistufigen Kommunikation.

Der Opinion Leader ist nicht alleiniger Vermittler von Informationen in möglicher Ergänzung zu den Massenmedien, sondern sehr oft treten Ratsuchende an ihn heran, "um mit ihm Gespräche über die gemeinsam interessierenden Themen zu führen." [1] In diesen Fällen geht der Impuls zur Kommunikation und zur Informationsübermittlung vom Ratsuchenden aus. Entscheidend für die Aktivitäten der individuellen Informationssuche sind die Informationsbedürfnisse. Diese entscheiden, ob die Massen- oder die persönliche Kommunikation wirksamer wird. Für eine ausgewogene Kommunikationspolitik empfiehlt es sich, nicht wegen alleiniger Förderung der persönlichen Kommunikation durch Opinion Leaders die Kommunikation durch Massenmedien zu vernachlässigen. "Nach dem Konzept der zweistufigen Kommunikation wurde der Einfluss der Meinungsführer zu stark generalisiert und überschätzt." [2] Aus diesem Grund empfiehlt Kroeber-Riel, von einer mehrstufigen Kommunikation zu sprechen: Informationen können in einem Zug direkt durch die Massenkommunikation oder durch die persönliche Kommunikation vermittelt verhaltenswirksam werden (wie es das Konzept der einstufigen Kommunikation vorsieht). Darüberhinaus gibt es eine komplementäre Nutzung von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation und auch ihre Verkettung zur zweistufigen Kommunikation. Die Wirkung auf das Verhalten ist stets das Ergebnis des Einflusses aller beteiligten Kommunikationsformen. Die Mehrstufigkeit der Kommunikation [3] wird ausserdem unter dem Gesichtspunkt gesehen, dass der Kommunikationsfluss nicht nur vom aktiven Kommunikator zum passiven Kommunikanten geht, sondern auch vom Kommunikanten, also vom Konsumenten her, dirigiert wird. [4]

Die Mehrstufigkeit der Marktkommunikation wird erst recht deutlich, wenn gemäss der Diffusionstheorie, [5] welche die interpersonale Ausbreitung von Ideen oder Verhaltensweisen beschreibt, vor den Meinungsführern Innovatoren als absatzpolitische Zielgruppe avisiert werden, welche ihrerseits als Informanden von Opinion Leaders fungieren können.

1 Grefe/Müller (Beeinflussung) 298.

2 Schenk (Publikums-und Wirkungsforschung) 174.

3 Vgl. dazu Silberer (Warentest) 43, wo das Mutli-Step-Flow-Konzept in der Massenkommunikationsforschung beschrieben wird.

4 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 581.

5 Vgl. dazu Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 460 ff., wo anhand des Simulationsmodells von Karlsson, die Wirkungsweise der persönlichen Kommunikation erklärt wird.

5.6. Exkurs: Die deutschen Meinungsmacher unter den Schweizreisenden

Wir wollen nachfolgend anhand der Reiseanalyse 1978 des Studienkreises für Tourismus, [1] einerseits die Opinion Leaders unter den deutschen Reisenden und andererseits den Anteil an Opinion Leaders, die die Schweiz besucht haben, untersuchen.

Tab. 7: Demographie der Meinungsmacher

Meinungsmacher in der Bevölkerung				
Bevölkerungskategorie (der jeweils über 14jährigen)	Sehr häufig oder häufig gefragt	Manchmal gefragt	Selten oder nie gefragt	Insgesamt
	%	%	%	%
Bevölkerung = rd. 45,9 Mio.	23,5	28,9	46,2	100
Reisende 1978 = rd. 25,8 Mio.	34,8	38,3	25,4	100
Häufig Reisende, d.h., 1976, 1977 und 1978 gereist = rd. 15,9 Mio.	40,7	39,0	19,5	100
Nichtreisende 1978 = rd. 20,1 Mio.	8,9	16,9	73,0	100
Geschlecht				
Männer = rd. 20,9 Mio.	26,2	30.9	41,9	100
Frauen = rd. 24,9 Mio.	21,2	27,3	49,8	100
Schulbildung				
Volksschule = rd. 31,8 Mio.	17,2	26,9	55,0	100
Mittelschule = rd. 9,8 Mio.	32,6	33,3	31,3	100
Abitur/Hochschule = rd. 4,3 Mio.	49,1	33,7	16,0	100

Quelle: Hahn (Meinungsmacher) 1.

In Ergänzung zu Tabelle 7 kann zu den Meinungsmachern unter den Reisenden der Bundesrepublik Deutschland folgendes gesagt werden:

- Hamburger und Berliner sind häufiger Meinungsführer als Bayern und Baden-Württemberger
- Zwei Drittel der Meinungsführer ziehen das Ausland als Reiseziel vor. Der Anteil der Opinion Leaders ist bei den Flugreisenden am höchsten, gefolgt von den Pkw-Fahrern (noch rund 35%).

1 Hahn (Meinungsmacher) 1 ff.

- Opinion Leaders informieren sich mit durchschnittlich 1,60 Informationsmitteln, die Reisenden insgesamt nur 1,47. Meinungsführer sind also bereit, sich stärker zu informieren.

Prozentual am wenigsten Meinungsführer reisen in die Schweiz und nach Oesterreich. Da auch der Anteil der Opinion Leaders bei den "Individualreisenden" (solche, die ihre Reise allein organisiert haben), mit rund 32% unterrepräsentiert ist, bestätigt dies die These, dass nahe Urlaubsziele besonders im deutschen Sprachraum auf eigene Faust unternommen werden. Weitere Eigenarten von auslandreisenden Opinion Leaders sind:

- Meinungsführer pflegen signifikant mehr Urlaubsaktivitäten.
- Die durchschnittliche Urlaubsdauer der Opinion Leaders beträgt 20,14 Tage, die aller Reisender 18,27 Tage.
- Die Ausgaben für Urlaubsreisen liegen bei Opinion Leaders bei 1069 DM, bei allen Reisenden im Durchschnitt bei 914 DM.
- Die Zufriedenheit bei den urlaubsreisenden Opinion Leaders ist überdurchschnittlich hoch; ob diese Tatsache mit der ausgeprägten Informationssuche und den intensiven Reisevorbereitungen zusammenhängt, sei dahingestellt.

Tab. 8: Reiseziele 1978

	Meinungsmacher unter den Reisenden				
	Sehr häufig oder häufig gefragt	Manchmal gefragt	Selten oder nie gefragt	Keine Angabe	Insgesamt
	%	%	%	%	%
Reisende 1978	34,8	38,3	25,4	1,5	100
Bundesrepublik Deutschland insg.	27,3	36,6	34,3	1,9	100
DDR	10,0	46,0	34,0	–	100
Ausland insges.	30,3	39,2	19,0	1,3	100
Griechenland	66,7	28,0	5,0	–	100
Frankreich	51,1	35,2	13,1	0,5	100
Spanien	44,0	38,7	15,3	1,7	100
Italien	39,9	37,3	21,6	1,2	100
Jugoslawien	38,5	45,0	14,3	2,1	100
Dänemark	35,7	35,7	25,7	4,3	100
Großbritannien/ Irland	35,1	45,6	15,8	1,8	100
Schweiz	33,3	34,8	31,9	–	100
Österreich	29,7	43,5	25,8	1,2	100
Außereuropäische Länder	50,0	40,0	10,0	–	100
Skandinavien	43,2	27,5	23,5	3,9	100
Belgien/ Niederlande/ Luxemburg	30,1	51,3	17,5	–	100

Quelle: Hahn (Meinungsmacher) 3.

Der Anteil der Meinungsführer bei den Schweizreisenden

Mit 33,3% Anteil sind die Meinungsführer bei den Schweizreisenden unterdurchschnittlich vertreten, wenn man die Gesamtheit der Reisenden in Betracht zieht. U.E. könnte diese Begebenheit folgende Ursachen, nebst den oben erwähnten Gründen (Individualreisende/Autoreisende), haben, wobei diese Tatsachen nicht a priori als negativ zu bezeichnen sind. Allenfalls könnte eine stärkere Massenkommunikation mehr Informationsrezipienten dazu bewegen, als Meinungsführer für "Urlaub in der Schweiz" aufzutreten. Oder die schweizerischen Tourismusunternehmen verpassen es, deutsche Feriengäste am Ort der Leistungserstellung, durch mündliche oder schriftliche Information, zu zukünftigen Opinion Leaders 'heranzubilden'. Sicher aktiviert die geographische Nähe, die Deutschsprachigkeit und die ähnlichen Kulturen und Lebensgewohnheiten der Schweiz, potentielle Touristen des Tourismuslandes Schweiz weniger, Meinungsführer um Urlaubsratschläge zu fragen, als dies Auslandurlauber mit entfernteren Urlaubszielen tun.

5.7. Mund-zu-Mund-Werbung in der touristischen Kommunikation

In der Tourismuswirtschaft wird der Mund-zu-Mund-Werbung, als einer gesprochenen interpersonalen Kommunikation zwischen Meinungsführer bwz. Kommunikator und Empfänger, oft beinahe mystische Wirkung zugesprochen. So schreibt Walterspiel: "Die einfachste, billigste und generell wohl auch nachhaltigste Werbung des Hotels ist die Mund-zu-Mund-Werbung". [1] Diese Behauptung bezieht sich nicht nur auf das Hotel als Tourismusunternehmen, sondern sie darf auf alle Tourismusunternehmen ausgedehnt werden. [2] Als konstitutive Merkmale des Begriffs der Mund-zu-Mund-Werbung lassen sich folgende aufzeigen:

1. Gesprochene interpersonelle Kommunikation.
2. Die Beteiligten sind der Kommunikator (z.B. der Meinungsführer) und der Kommunikant.
3. Kommunikationsinhalt: Teile oder die Gesamtheit von touristischen Dienst-und Sachleistungen und die Tourismusunternehmen, die diese Leistungen (Leistungsbündel) erstellen.
4. Prozesse der Information und der beeinflussenden Werbung. [3]

Zu beachten gilt, dass auch von Mund-zu-Mund-Werbung gesprochen werden kann, wenn dieser Prozess durch kommerzielle Werbung, z.B. durch Massenmedien, ausgelöst wird (mehrstufiger Kommunikationsprozess). Den Rahmen einer Mund-zu-Mund-Werbung kann auch eine Bezugsgruppe bilden, wenn es zwischen Opinion Leader und 'Ratsuchendem' zu einer Kommunikation kommt, wobei dieser Informations-und Beeinflussungsprozess den Empfäger irgendwie und irgendwann zu einem Kaufentscheid und damit zu einer Verhaltensänderung veranlassen kann. Dabei kann beeinflussende Werbung stattfinden, ohne dass der Kommunikator gewollt Einfluss nehmen will, was häufig anzutreffen ist.

1 Walterspiel (Einführung) 195.

2 Krippendorf schreibt dazu: "Es muss das Bestreben des Aktors sein, alle Absatzinstrumente dermassen zu gestalten, dass sie eine grösstmögliche akquisitorische Wirkung erzielen, d.h. Bedürfnisse befriedigen, Goodwill erzeugen und positive Nachrede 'Mund-zu-Mund-Werbung' hervorrufen"; Krippendorf (Marketing) 149. Zur Mund-zu-Mund-Werbung im Tourismus siehe ferner Kaspar/Kunz (Unternehmungsführung) 142; Schmoll (Tourism Promotion) 59; Hochreiter/Arndt (Tourismusindustrie) 23.

3 Scherrer (Phänomen) 30.

Wenn auch die überragende Wirksamkeit der Mund-zu-Mund-Werbung, welche einerseits vom Inhalt der Kommunikation und andererseits vom Engagement mit dem sich der Meinungsführer für diesen Kommunikationsinhalt einsetzt, abhängt, unbestritten ist, [1] beruht die Macht der Mund-zu-Mund-Werbung mehr auf einer im alltäglichen Sprachgebrauch entwickelten Binsenwahrheit als einer empirisch belegten Tatsache, weil sich die Forschung bis anhin mehr mit den Beeinflussenden als mit den Kommunikanten, an denen die 'Werbewirkung' gemessen werden müsste, befasst hat.

Arndt kommt in seiner Untersuchung über die kurzfristigen Effekte der Mund-zu-Mund-Werbung zu folgenden Schlüssen, denen wir Beachtung in unserer Arbeit schenken wollen:

1. Personen, die beim Entscheidungsprozess (als Vorphase des eigentlichen Kaufs) ein hohes Kaufrisiko, welches wir gewöhnlich dem Urlaubsentscheid (Kauf) zusprechen wollen, empfanden, tendierten bedeutend mehr dazu, Mund-zu-Mund-Informationen zu suchen. Diese Tatsache verwundert nicht, wenn man sich die Statistik der genutzten Informationsquellen bei der Entscheidung für das Reiseziel der Reisenden der Bundesrepublik Deutschland vor Augen führt. (Vgl. Anhang 10).

   So informierten sich 65,7% aller Reisenden durch Gespräche, davon wurden 46,1% mit Verwandten/Bekannten geführt, [2] die man eindeutig unter dem Begriff der Mund-zu-Mund-Kommunikation und -Werbung einordnen kann. Für die Kommunikationsstrategie ergeben sich aus dieser Analyse der Nutzung der Kommunikationskanäle 'eindeutige' Hinweise.
2. Mund-Zu-Mund-Informationen mit negativem Inhalt halten mehr Personen vom Kauf eines Gutes ab,.als positive Bemerkungen Personen zum Kauf eines Gutes bewegen. Das bedeutet: negative Mund-zu-Mund-Werbung zeigt beim Empfänger grössere Verhaltenswirkung als positive. Dabei gilt es zu beachten, dass z.B. eine Aussage wie: "Der Service im Hotel war nicht aussergewöhnlich" in den Ohren der meisten Kommunikanten bereits als negative Information gewertet wird. [3] Eindeutig negative Aussagen wie: "Der Service im Ferienhotel war schlecht" sind eher selten. Dies aus den bereits erwähnten Gründen, die subjektive Wertung einer touristischen Dienst- oder Sachleistung der Umwelt nicht objektiv mitzuteilen, aus Angst vor sozialen Sanktionen als Folge eines falschen Urlaubs-Kaufentscheides.

1 Katz/Lazarsfield (Influence/Decatur-Studie) 176 f.

2 Vgl. Wolff (Urlaubsreisen 82) 28.

3 Arndt (Mund-zu-Mund-Werbung) 272.

5.7.1. Inhalt der Mund-zu-Mund-Werbung aktueller und potentieller Tourismussubjekte

Der heutige potentielle Urlauber sieht sich einer grossen Fülle von Beeinflussungen und Informationen ausgesetzt. Um dem kognitiven Stress des 'information overload' zu entgehen, sieht er sich bewusst oder unbewusst dazu gezwungen, die Informationen über touristische Angebote selektiv wahrzunehmen. Dieser Selektionsprozess wird unter anderem durch das individuelle Informationsbedürfnis gesteuert. Obgleich die persönlichen Interessen und somit die Informationsbedürfnisse bei den einzelnen Individuen different gelagert sind, können in bezug auf den Absatzmarkt einer Tourismusunternehmung doch Daten angegeben werden, die von der Mehrheit der Tourismussubjekte bei einem Kauf mitberücksichtigt werden. Der Inhalt möglicher Werbeempfehlungen, besonders über Mund-zu-Mund-Werbung können sein:

- Preis der Dienst- und Sachleistung (billig-teuer)
- Preis/Nutzen-Verhältnis (preiswert)
- Art der Dienstleistungserstellung (professionell-laienhaft)
- Angebotsvielfalt (z.B. Hallenbad, Fitness-Center etc.).

Eine solche Aufzählung kann und will nicht vollständig sein, weil je nach Art der touristischen Dienst- und Sachleistung ein möglicher Mund-zu-Mund-Werbeinhalt verschieden aussehen und die Inhaltskomponenten verschieden artikuliert werden. Daneben beeinflussen gesellschaftspolitische Prioritäten wie Umweltschutz oder Modetrends die Bedürfnisstruktur der Tourismussubjekte und als Folge davon auch den Informationsinhalt der Mund-zu-Mund-Werbung.

Ein Tourismusunternehmen muss sich bewusst sein, dass jede von der Unternehmung erbrachte Dienst- oder Sachleistung und die unternehmerische Verhaltensweise, sei diese nun planmässig durch eine entsprechende Marktstrategie oder zufällig durch das persönliche Verhalten von Angestellten, Grundlage für das Entstehen eines Mund-zu-Mund-Werbeprozesses ist. Aus diesem Grunde muss das Tourismusunternehmen achten, dass die Beziehung "Unternehmen-Gast" nicht Anlass zu negativen Mund-zu-Mund-Werbeinhalten gibt. Daraus ergeben sich hohe Forderungen an Personalauslese, Personalführung und -schulung, weil das Verhalten der Unternehmung einer sozialen Kontrolle durch die Beteiligten (Gäste, Kunden) ausgesetzt ist. In diesem Fall ist die Unternehmung nicht in der Lage, direkt darüber zu bestimmen, was an Informationen nach aussen geht, sondern der Kommunikator (Gast) entscheidet darüber, was er für Informationen durch Mund-zu-Mund-Werbung seiner sozialen

Umwelt mitteilen will. Insofern bieten die über Massenmedien gestreuten Informationen der Unternehmung die Möglichkeit einer Informationsselektion. Dies gilt für Mitteilungen an Meinungsführer wie an Letzt-Kommunikanten, wobei erstere wiederum als Kommunikatoren auftreten können - eine eigentliche interpersonelle Kettenreaktion der Information. Der Vorteil der Unternehmung bei der Benützung von Massenmedien oder Direct Mailing liegt eindeutig in der planmässigen und absichtvollen [1] Information und Beeinflussung der Unternehmensumwelt. Die folgende Uebersicht zeigt die Verschiedenheiten der Massenkommunikation und der persönlichen Kommunikation [2] (Mund-zu-Mund-Werbung) im Tourismus.

1 Haseloff (Probleme) 158.

2 Kroeber-Riel (Werbung) 8.

5.7.2. Vergleich der persönlichen Kommunikation mit der Massenkommunikation

Persönliche Kommunikation (Mund-zu-Mund-Werbung)	Massenkommunikation (Werbung über Massenmedien)
Situative Niveau-Anpassungsmöglichkeit je nach Informationsbedürfnissen. Individuell dosierbar und durch feedback steuerbarer.[1]	Werbebotschaft auf die grosse Masse der potentiellen Tourismussubjekte zugeschnitten (marktsegmentspezifische Werbebotschaft).
Grössere Glaubwürdigkeit des Kommunikators, da keine materiellen Interessen. Bei Verwandten/Freunden Vertrauen in die Objektivität ihrer Information.[2] Informationsquelle ist dem Informationsempfänger bekannt.	Da wirtschaftliche Interessen der Kommunikatoren, besteht Tendenz zu Manipulation; Informationsquelle ist dem Kommunikanten unbekannt; daraus ergibt sich die Wichtigkeit des Kommunikationsinstrumentes Public Relations, um Vetrauen beim Kommunikanten zu schaffen und bekannt zu werden.
In der persönlichen Kommunikation kann sich der Rezipient weniger abschirmen, weil im Gespräch, aus sozialer Rücksicht, Interesse an den Informationen gezeigt wird.	Durch selektive Medienwahl, Wahrnehmung und Speicherung kann sich das Individuum gegen die Informationsberieselung schützen. Die drei erwähnten Hürden (Nützlichkeit, Nutzbarkeit, Nutzung) passieren - nach einer vielfach bestätigten kommunikationswissenschaftlichen Hypothese - vor allem Informationen, die mit bestehenden Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen des Empfängers in Uebereinstimmung zu bringen sind.
Motivation zu interpersoneller Kommunikation aus folgenden zwei Gründen: Risikominderung (vor dem Kauf) Dissonanzreduzierung (nach der Buchung oder Kauf). Diese Motivation geht von der Tatsache aus, dass fast alle zwischenmenschlichen Beziehungen von der permanenten Kommunikation der beteiligten Personen lebt, dies gilt im besonderen bei Bezugsgruppen. Demonstrationseffekt des Konsumniveaus kann ebenfalls ein Motiv zu solch interpersoneller Kommunikation sein.	Die Kommunikationsmotivation ist gegenüber Massenmedien höchstens auf Informationsmangel des Kommunikanten zurückzuführen. Bei extensiven Kaufentscheidungen ist dieser Mangel nur dann ausgeprägt, wenn Informationen nicht unmittelbar über personelle Kommunikation zu erhalten sind.

1 Kaas (Diffusion) 59.

2 Dichter zählt 7 verschiedene Arten von Kommunikationspartnern auf, deren Vertrauenswürdigkeit an der Häufigkeit abgelesen werden kann, mit der ihre Meinung von Kommunikationspartnern als kaufentscheidend bezeichnet wurde. Mit 25% war die Meinung von Freunden und Bekannten ('wohlmeinenden Leuten') bei den meisten Befragten kaufentscheidend, mit nur 7% Vertreter und Verkaufpersonal ('professionelle Experten'); vgl. Dichter (Word-of-Mouth) 152 ff; ferner Wolff (Urlaubsreisen 82) 26.

Wenn auch die Wirksamkeit der interpersonellen Kommunikation [1] in der Wissenschaft wie in der Praxis unbestritten ist, lässt die Abhängigkeit von einer Vielzahl von Faktoren kaum die Bildung einer Kommunikationswirkungsfunktion zu. Dass die Wirkung abhängt von Meinungsführern und dem Engagement, wie Kommunikationsinhalte vertreten werden, steht ausser Zweifel, auch wenn sich Effizienzkontrollen, wegen der verschiedenen Prädispositionen des Rezipienten, nicht anstellen lassen.

Auch wenn beim Grossteil der deutschen Reisenden in die Schweiz, den Individualreisenden, die Meinungsführer unterrepräsentiert [2] sind, so müssen doch innerhalb der unternehmensspezifischen Marktsegmente diejenigen Medien gefunden werden, die einen überdurchschnittlichen Anteil von Opinion Leaders erreichen, [3] um ihre diffusionsfördernde Aktivität auszunützen.

Dies lässt sich mit einer Stichprobenanalyse, die die Meinungsführer und deren Medienverhalten ermittelt, realisieren. Eine auf einer solchen Medienanalyse beruhende Medienwahl bringt - nebst dem Vermeiden des bekannten Streuverlustes durch undifferenzierte Massenkommunikation - zwei Vorteile: Erstens bilden die Meinungsführer selber einen erheblichen Teil der potentiellen Tourismussubjekte und zweitens sind sie der Kommunikation, besonders der Werbung, sehr aufgeschlossen. Ferner sind sie durch ihre Mund-zu-Mund-Werbung als eigentliche Absatzhelfer tätig.

Die gemachten Feststellungen führen u.E. zu folgenden Konsequenzen: Der persönlichen Kommunikation ist von den schweizerischen Tourismusunternehmen noch vermehrt Aufmerksamkeit zu schenken, einerseits durch die Förderung der persönlichen Kommunikation am Ort der Leistungserstellung mit den Tourismussubjekten und andererseits über die Massenkommunikation durch stimulierende Verkaufsförderung und Verkaufsaktionen. [4] Anregungen zu positiver Kommunikation sollen die Tourismussubjekte durch Präferenzen der Angebotsgestaltung erhalten. Dabei ist davon auszugehen, dass das Konsumentenverhalten nicht nur eine passive (im Sinne der Informationsberieselung) sondern auch eine aktive Seite aufweist. Das Tourismussubjekt sucht sich die Informationsbedürfnisse sowohl über die Massenkommunikation als auch über die interpersonelle Kommunikation zu befriedigen. Eine

1 Kaas (Diffusion) 67.

2 Hahn (Meinungsmacher) 3; gemäss dieser Statistik beträgt der Anteil der Meinungsmacher unter den Individualreisenden rund 32%, während der Anteil der Meinungsführer einen Anteil von rund 35% aller Reisenden ausmachen.

3 Lazer/Bell (Communication) 2 ff.

4 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 484.

Aktivierung des Informationsverhaltens hat durch die Gestaltung emotionaler Massenkommunikation zu erfolgen, um so einen mehrstufigen Kommunikationsprozess, den wir beim extensiven Kaufentscheid des Urlaubs annahmen zu erreichen und dadurch die kommunikativen Vorteile der Meinungsführerschaft und der Mund-zu-Mund-Werbung ausnützen zu können.

6. KOMMUNIKATIONSPOLITISCHES KONZEPT FUER DEN DEUTSCHEN REISEMARKT

6.1. Das Konzept-System

Angebots- und Preispolitik eines Tourismusunternehmens werden auf dem Reisemarkt erst dann voll wirksam, wenn der Markt oder die anvisierten Marktsegmente aufgrund der Kommunikationspolitik, ihrer Strategie und Massnahmen Informationen über Angebot und Preis erhalten haben. Unter Konzept verstehen wir dabei die Gesamtheit der Entscheidungen, die im Rahmen der Kommunikationspolitik zu treffen sind. Als Entscheidungen werden Varianten aufgefasst, die Voraussetzungen für zielgerichtetes und systematisches Handeln darstellen. [1] Nur so lässt sich unseres Erachtens die Aufgabe der Kommunikationspolitik, den anvisierten Zielgruppen Informationen über touristische Dienst-und Sachleistungen (Werbung) und über das Tourismusunternehmen (Public Relations) ebenso zur Verfügung zu stellen wie Kaufargumente (Verkaufsförderung). Damit die Kaufentscheidung im Sinne der Tourismusunternehmen beeinflusst wird, [2] müssen diese Informationen innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses zur rechten Zeit den Tourismussubjekten durch Kommunikation zur Verfügung gestellt werden.

So soll sich das Tourismusunternehmen durch den Beitrag der Kommunikationspolitik im langfristigen Zeitablauf, im Sinne der übergeordneten Marketing-Strategie, profilieren. [3]

Voraussetzung für ein erfolgreiches kommunikationspolitisches Konzept ist dabei die Integration der in unserer Arbeit bis anhin behandelten Systemteile zu einem System. Als Systemteile (Subsysteme) wollen wir dabei betrachten:

1. Den deutschen Reisemarkt
2. Die Tourismuspolitik der Schweiz und deren Trägerschaften

1 Weinhold (Marketingstrategie) 11.
2 Topritzhofer (Kommunikation) Sp. 1002.
3 Weinhold (Marketingstrategie) 24.

3. Die unternehmensinterne- und externe Marketingsituation unter besonderer Berücksichtigung der Eigenschaften der touristischen Dienst- und Sachleistungen
4. Das Konsumverhalten von potentiellen Touristen beim Urlaubsentscheid.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sowohl Planungsabläufe als auch der marktbeeinflussende Effekt, [1] der in der Kommunikationspolitik eingesetzten Massnahmen, ihre Zeit benötigen, scheint es uns angebracht, die kommunikationspolitischen Instrumente in strategische und taktische zu unterscheiden. Dabei determinieren strategische Instrumente die Kommunikationspolitik relativ langfristig, eine Modifikation ist nur innerhalb grösserer Zeitabschnitte möglich. Taktische Instrumente sind dagegen kurzfristig einsetzbar und erzielen vergleichsweise schnell kommunikative und ökonomische Wirkungen. [2]

Abb. 20: Abgrenzung zwischen einzelnen Instrumenten der Kommunikationspolitik ((in Anlehung an Haedrich (Werbung) 50.))

	Strategischer	Taktischer
	Bereich der Kommunikation	
Werbung	Hauptziel: Imagebildung bzw. -veränderung für das unternehmerische Tourismusangebot	
Public Relations	Hauptziel: Imagebildung bzw. -veränderung für das Tourismusunternehmen als Ganzes	
Verkaufsförderung		Hauptziele: Ergänzung anderer Kommunikationsinstrumente: kurzfristige Stimulierung und Aktualisierung des unternehmerischen Tourismusangebotes, Reisemittler-oder Personenbezogen
Verkauf	Hauptziel: Erhaltung eines optimalen Verkaufskanalsystems	

Der grossen Bedeutung der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie Rechnung tragend, wollen wir im nachfolgenden Abschnitt darauf eingehen.

1 Leitherer (Werbung) 2.

2 Böcker/Thomas (Marketing) 280; ferner Bidlingmaier (Marketing 1) 27.

6.2. Kommunikationsstrategische Grundsätze

Die Kommunikationsstrategie soll die Marschrichtung auf unternehmensspezifischen Marktsegmenten (innerhalb des deutschen Reisemarktes) für die nächsten 3-5 Jahre [1] in ihren Grundzügen definieren, ebenso soll das kommunikative Verhalten in den entsprechenden Segmenten bestimmt werden. Voraussetzungen sind umfassende Informationen und Analysen über die spezifischen Märkte und Segmente. Für die strategische Unternehmensführung sind besonders die Wirkungsweisen der einzelnen Teilstrategien (Werbung, Public Relations, Verkauf) wichtig; dabei kann es sich um Erfahrungswerte aus der eigenen Tätigkeit des Unternehmers oder der Führungsgruppe oder um wissenschaftlich orientierte Strategieansätze handeln. Grundsätze einer effizienten Kommunikationsstrategie sind:

1. Ueberprüfung der entwickelten Strategie unter dem Aspekt der touristischen Konsumdynamik. Die benötigten Informationen sind durch das Marketing-Informations-System bereitzustellen.
2. Anpassungsmassnahmen aufgrund veränderter Marktsituation durch Neuformulierung von Elementen der Kommunikationsstrategie.
3. Aufbau der Kommunikationsstrategie auf den Stärken des Unternehmens.
4. Neue Dienst- und Sachleistungen sollen auch durch innovative Kommunikation in den Markt getragen werden.
5. Langfristig erfolgswirksame Kommunikationsmassnahmen (PR-Aktionen) sollen mit einer gewissen Beharrlichkeit realisiert werden. Anpassungen nur dann, wenn fundamentale Veränderungen einen solchen Schritt erzwingen. [2]
6. Ziele der Kommunikationsstrategie sind auf die zur Verfügung stehenden Mittel sorgfältig abzustimmen. Die Kommunikationsstrategie muss also budgetkonform sein, sollen nicht auf halbem Weg die Mittel erschöpft sein.
7. Die Grundidee einer Kommunikationsstrategie muss klar und leicht verständlich sein, da sie von vielen Mitarbeitern kommuniziert wird. [3] Nur so kann eine einheitliche Grundauffassung der Kommunikationsstrategie erzielt werden, was besonders wichtig ist für die Kommunikation am Ort der Leistungserstellung.

"Strategien sind Grundsatzentscheidungen, die die langfristig geltenden Handlungsmaximen für den Einsatz konkreter Mittel und Massnahmen fixieren, von deren Verwirklichung ein Unternehmen erwartet, dass sie ihm Vorteile gegenüber der

1 Vgl. Pümpin (Führung) 13.

2 Zur Dynamik von Marketingstrategien vgl. Bidlingmaier (Marketing 1) 177.

3 Vgl. Pümpin (Führung) 16 f.

Konkurrenz und Präferenzen bei den Nachfragern sichern." [1] Strategien stellen somit die Verbindung zwischen Zielen (z.B. Werbezielen) und den konkreten Massnahmen auf dem Markt dar (Werbekampagnie). In Anlehnung an die oben aufgeführte allgemeingültige Definition kann für die Kommunikationsstrategie für ein Tourismusunternehmen folgende Umschreibung gegeben werden: Die Kommunikations-Strategie für ein Tourismusunternehmen umfasst langfristige Entscheidungen zur Angebotsinformation und Imageprofilierung und legt fest, wie die touristischen Dienst-und Sachleistungen in den festgelegten Marktsegmenten über Verkaufskanäle (direkt oder indirekt) angeboten werden.

Zur erfolgreichen Durchführung einer gewählten (Marketing- und) Kommunikationsstrategie sind von der Tourismusunternehmung folgende Aspekte zu berücksichtigen. Die Tourismusunternehmung muss aufgrund des vorhandenen Potentials [2] (Organisationsstruktur, Personalkapazität und Führungsmethodik) in der Lage sein, die Kommunikationsstrategie in die Realität umzusetzen. Die Aufrechterhaltung eines solchen Potentials unter dem Gesichtspunkt der Langfristigkeit bildet eines der grössten Probleme der schweizerischen Tourismusunternehmen.

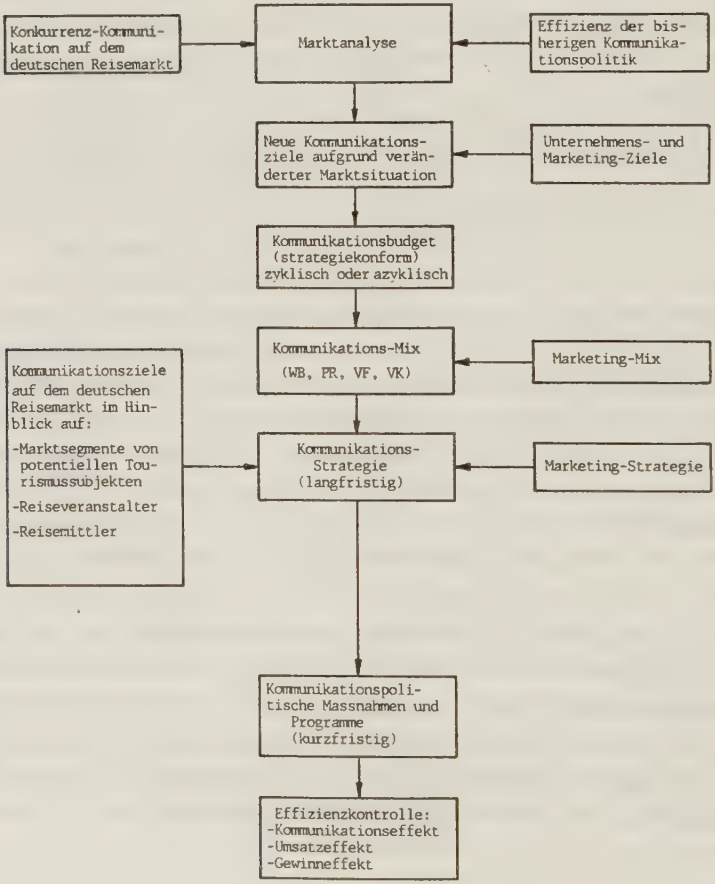
Ob auf dem Deutschen Reisemarkt ein Tourismusunternehmen -wobei wir auch einen Tourismusort oder eine Tourismusregion hinsichtlich der Kommunikationspolitik als 'Unternehmen' bezeichnen wollen- eine differenzierte oder eine konzentrierte Marketingstrategie (und folglich auch Kommunikationsstrategie) wählt, hängt von dessen Grösse und finanziellen Mitteln ab. Die differenzierte Kommunikations-Strategie versucht "durch unterschiedlichen Einsatz aller Instrumente alle in den einzelnen Marktsegmenten in Betracht kommenden Personen zu erreichen." [3] Die genaue Kenntnis der Zielsegmente und deren Motivationen und Einstellungen sind Voraussetzungen, eine entsprechende Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

Die konzentrierte Kommunikationsstrategie dagegen versucht, sich eine starke kommunikative Stellung in einem Marktsegment zu erkämpfen (z.B. bei Tennisspielern). Diese Marktnischenstrategie verlangt aber, soll sie zukünftig erfolgreich sein, ein Marktsegment, dessen Nachfragepotential noch im Wachsen begriffen ist und in dem die Konkurrenz zahlenmässig niedrig vertreten ist. Diese Strategie eignet sich, wegen der oft fehlenden finanziellen Mittel, die zur Abdeckung eines Gesamtmarktes durch kommunikationspolitische Massnahmen notwendig sind, vor allem für kleinere und mittlere Tourismusunternehmen.

1 Bidlingmaier (Marketing 1) 27.
2 Krümmer (Management) 52.
3 Meffert (Marketing) 225.

Abschliessend ist zur Kommunikationsstrategie zu sagen, dass sie - im Sinne einer rollenden Kontrolle - einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden muss. Dies sollte segmentweise geschehen, wobei eine Kommunikationsstrategie für ein Tourismusunternehmen dann optimal ist, wenn die durch die Kommunikation mit diesem Segment entstehenden Grenzkosten gleich den durch die kommunikativen Massnahmen entstandenen Grenzerlösen sind.

Abb. 21:



Kommunikationspolitischer Entscheidungsprozess des strategischen und taktischen Bereichs.

Nachfolgend versuchen wir aufzuzeigen, mit welchen Strategien, konkreten Massnahmen und Aktionen kommunikationspolitische Ziele auf dem deutschen Reisemarkt durch Einsatz der Werbung, der Public Relations, der Verkaufsförderung und des Verkaufs erreicht werden können.

6.3. **Werbung**

Aus unternehmerischer Sicht obliegen der Tourismuswerbung zwei generelle Zielsetzungen:

1. Erhaltung und Erhöhung des Bekanntheitsgrades der touristischen Dienst-und Sachleistungen bei definierten Zielgruppen oder Zielpersonen.
2. Die Schaffung von Präferenzen, bzw. konkurrenzlosen Images von touristischen Produkten bei Tourismussubjekten.

In Anlehung an Haseloff, der den Sachverhalt der Werbung auf kommunikationstheoretischer Sicht betrachtet, wollen wir Tourismuswerbung definieren als: "Geplante, öffentliche Kommunikation mit potentiellen Tourismussubjekten zum Zwecke einer ökonomisch wirksamen Information, Persuasion und Beeinflussung und Steuerung des 'touristischen' Konsumverhaltens." [1]

Bei der Werbestrategie geht es um die Frage, welche Werbemittel für welche Zielsegmente und für welche Zeitabschnitte einer Werbekampagnie eingesetzt werden sollen. Damit ist auch bereits die Struktur eines Werbeplanes umrissartig festgelegt. Für die einzelnen Zielgruppen ist eine spezifische Werbestrategie festzulegen, weil z.B. Einzelgäste und Reisebüros nicht gleich umworben werden können.

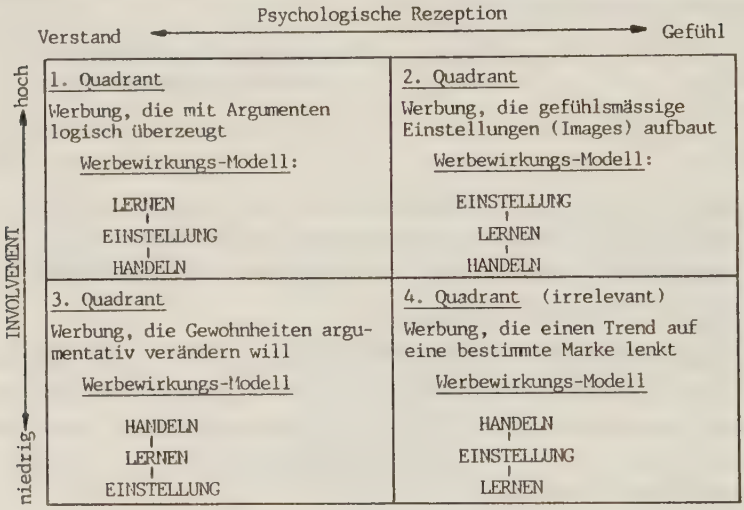
Einen u.E. auch für die schweizerische Tourismuspraxis anwendbaren werbestrategischen Modellansatz gibt Richard Vaughn. [2]

1 Haseloff (Probleme) 158.

2 Vaughn (Werbewirkungsmodelle) 2 ff; vgl. dazu auch Kleinert (Kommunikationspolitik) 289 ff.

6.3.1. Ein werbestrategischer Modellansatz

Abb. 22: Vier-Felder-Matrix zur Funktion und Wirkung der Werbung.



(In Anlehnung an: Kleinert (Kommunikationspolitik) 289.

Basis des von Vaughn gewählten Modell-Denksatzes sind Erkenntnisse der Ego-Involvementtheorie, der Lerntheorie und der modernen Rezeptionsforschung. Diese Erkenntnisse werden in der Vier-Felder-Matrix vereinfacht und grossenteils pragmatisch umgesetzt. Dieses Modell leistet für das Tourismusunternehmen deshalb besonders Werbestrategiehilfe, weil es die erwähnten Merkmale der extensiven Kaufentscheidung, wie Involvement, Risiko und Wahrnehmung impliziert. Für die Tourismuswerbung haben die vier Matrix-Felder folgende Bedeutung:

1. Feld (Quadrant): grosses Involvement/kognitive Argumentation

In dieses Feld gehören die meisten touristischen Dienst- und Sachleistungen, die von Erstgästen in den Alternativen-Entscheidungsprozess aufgenommen werden, ebenso Neuangebote. Diesem Quadranten zuzurechnen sind ebenfalls Tourismusgebiete und Tourismusorte, die einen negativen Image-Lag zwischen dem, was die potentiellen Konsumenten vom Angebot halten und wie es (jetzt) wirklich ist, verkleinern oder aufheben wollen. Viel sachliche und informative Werbung sind Mittel, um diese Ziele zu erreichen, wobei sich als Medien besonders Zeitschriften und Fachzeitungen eignen.

2. Feld: grosses Involvement / affektive Argumentation

Tourismusangebote mit einem hohen Prestigewert (Luxushotels, Luxusorte, z.B. St. Moritz, Gstaad) werden zwar wegen ihres hohen Preises mit viel Engagement ausgesucht, wobei aber die kognitiven Elemente im Entscheidungsprozess von den affektiven verdrängt werden. Da der Konsum solcher Tourismusangebote das Selbstwertgefühl des Touristen besonders in seiner Bezugsgruppe steigert, eignen sich farbige, grossformatige Anzeigen in renommierten Zeitschriften, sachliche Information ist wenig gefragt.

3. Feld: geringes Involvement / kognitive Argumentation

In diesen Bereich fallen die Stammgäste, die aus Gewohnheit und aus Gründen der Risikominderung dasselbe Reiseziel mehrmals besuchen. Thematische Informationen, die das eigene Angebot in den Vordergrund stellen und somit dem Gast die Richtigkeit seiner Reisezielwahl bestätigen, stehen als Hauptaufgabe der Werbung da. Kleinanzeigen in Tageszeitungen und Direct Mailing liefern die für Stammkunden notwendigen Erinnerungsanstösse.

4. Feld: geringes Involvement / affektive Argumentation

In dieses Feld fallen keine Tourismusangeobte, daher ist es für eine Beeinflussung des extensiven Urlaubskaufs irrelevant.

Wenn auch nicht jede Werbestrategie von Tourismusunternehmen eindeutig einem der drei relevanten Quadranten zugeordnet werden kann, so liegt der Nutzen dieses werbestrategischen Modellansatzes - nach Meinung von Braunschweig - darin, dass sich der Werbetreibende Gedanken über sein Tourismusangebot, seine potentiellen Gäste (Marktsegmente) und die entsprechende Werbung für diese Zielsegmente machen muss. Als konkrete Vorteile dieses Modellansatzes ergeben sich folgende: [1]

- Die Ueberlegung des Tourismusunternehmens, in welchen der drei in Frage kommenden Quadranten sich eine Werbestrategie einordnen lässt; daraus ergeben sich Hinweise für die Werbezielsetzung.
- Die Ausprägung des Involvements und die Wichtigkeit der affektiven oder der kognitiven Argumente beim Kaufentscheidungsprozess sollen zeigen, ob sich der Werbeinhalt mehr an die sachliche Information oder mehr an die Gefühlsmässigkeit halten soll.

1 Kleinert (Kommunikationspolitik) 290.

- "Man wird es als ein besonderes Verdienst des Modells ansehen müssen, dass hier die vorher als einzige Möglichkeit gesehene Akzeptanzreihe 'Lernen - Fühlen - Handeln' auch in anderer Reihenfolge auftreten kann. Eben durch die Anerkennung der anderen Möglichkeiten ist die Interpretation mancher Phänomene von Werbewirkung leichter geworden, die vorher in dem Schema 'über den Verstand zum Kauf' schwer unterzubringen waren." [1]

Aus den verschiedenen oben aufgezeigten Funktionen der Werbung verdeutlicht sich, dass Imagebildung und Einstellungsänderungen wegen ihrer mittel- und langfristigen Zielsetzung in den strategischen Bereich gehören. Aus diesem Grund ist es für ein Tourismusunternehmen illusorisch, in diesen Werbefunktionsbereichen mit Blitzaktionen zum Erfolg zu kommen. Leider geschieht dies in der Praxis noch zu oft.

6.3.2. **Werbestrategie**

Die Werbestrategie eines Tourismusunternehmens wird vorteilhaft in folgende Teilschritte unterteilt:

1. Festsetzung der Werbeziele
2. Festsetzung des Werbebudgets
3. Copy-Strategie
4. Werbemittelstrategie
5. Werbeträgerstrategie
6. Entscheide zur Gemeinschafts- oder Verbundwerbung
7. Werbeerfolgsprognosen
8. Werbeerfolgskontrolle

6.3.2.1. **Festsetzung der Werbeziele**

Auch wenn man der Werbung nicht nur die Verfolgung ausserökonomischer Zielsetzungen zuerkennt, so stehen diese als eigentliche Werbeziele doch im Vordergrund. Wie bereits bei den Marketing- und Kommunikationszielen festgehalten, lassen sich ökonomische Ziele (z.B. Marktanteilserhöhung) mit Hilfe des gesamten Marketing-Instrumentariums erreichen, wobei die Werbung wesentliches zur Zielerreichung beiträgt. Oekonomische Werbeziele genügen auch kaum dem Kriterium der Operationalität, besonders, wenn man Carry-over und Spill-over-Effekte mitberücksichtigen will.

1 Kleinert (Kommunikationspolitik) 291.

In Anlehung an Dohmen [1] erstrecken sich die direkten (nicht-ökonomischen) Werbeziele einer Tourismusunternehmung auf folgende Gebiete:

1. Bekanntmachung der touristischen Dienst- und Sachleistungen (touristisches Angebot).
   Hierbei geht es um die Schaffung eines Bekanntheitsgrades im Zielsegment (z.B. Bundesland Hessen) als Grundvoraussetzung für weitere Werbewirkungen.
2. Bekanntmachung der Werbebotschaft. Durch werbliche Informationen sollen die Werbeempfänger (potentielle Tourismussubjekte) sich Wissen über das touristische Angebot (Werbeobjekt) aneignen.
3. Schaffung eines positiven Images für das Tourismusangebot; Dieses Image soll Motivationen auslösen, die das Kaufverhalten im Sinne der Werbung beeinflussen. Solche Motivationen sind z.B. Modernität, Bedeutsamkeit, Jugendlichkeit.
4. Schaffung, Erhaltung oder Veränderung von Präferenz- und Bedürfnisstrukturen bei den Kommunikanten der Werbebotschaft.

Hier wird der Begriff Werbestrategie in Anlehnung an die anglo-amerikanische Literatur in einem weiteren Sinne verstanden, also einschliesslich der Einführungsphase, dies im Gegensatz z.B. zu Pümpin, [2] der in den Strategie-Begriff nur den Analyse- und Strategie-Entwicklungs-Teil miteinbezieht.

Werbeziele [3] präsentieren sich als Kommunikationsziele, die aus übergeordneten Marketingzielen abgeleitet sind. Sie sollen operational, d.h. einerseits bereichsadäquat und andererseits messbar sein. Die Bereichsadäquanz eines Werbeziels ist dann gewährleistet, wenn der Entscheidungsträger das Werbeziel in der Planungsperiode direkt beeinflussen kann und ihm Erfolge und Misserfolge zurechnen kann. Damit diese Forderungen überhaupt erfüllt werden können, muss ein Werbeziel

1 Dohmen (Planung) 139 f.

2 Pümpin (Management) 1982.

3 Praktische Beispiele von Werbezielen finden sich in: SHV (Hotel-Marketing) 130.
Beispiele aus der Praxis: "Innerhalb der nächsten zwölf Monaten sollen in der Region alle Firmen mit mehr als 50 Mitarbeitern über unser Tagungs- und Bankettangebot informiert werden. Im Laufe der nächsten Saison sollen alle Bewohner von Zweitwohnungen im Ort erfahren, dass nur wir täglich frische Meeresfrüchte anbieten können."
Bei diesen Beispielen gilt einschränkend zu beachten, dass sie in bezug auf den Zeitrahmen eher dem taktischen Werbebereich einzuordnen sind, von der Zielsetzung her aber als strategische Ziele der Werbung betrachtet werden können.

vollständig formuliert werden. Dazu gehört:

- auf welches Tourismusangebot sich das Ziel bezieht,
- bei welchen potentiellen Touristen das Ziel angestrebt wird,
- in welchem Zeitrahmen das Ziel erreicht sein soll,
- welche Werbemittel und Werbeträger die Zielerreichung ermöglichen sollen,
- und welche finanziellen Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung stehen.

Die Messbarkeit eines Werbeziels ist dann gewährleistet, "wenn man Entscheidungsalternativen dahingehend beurteilen bzw. daran messen kann, welche Konsequenzen aus deren jeweiliger Wahl für das angestrebte Ziel zu erwarten sind, ob also z.B. ein bestimmter Streuplan eine grössere Anzahl von Kontakten bewirkt als ein anderer. Messbarkeit bedingt auch Ueberprüfbarkeit, ist also Voraussetzung für die Kontrolle der Zielerreichung." [1]

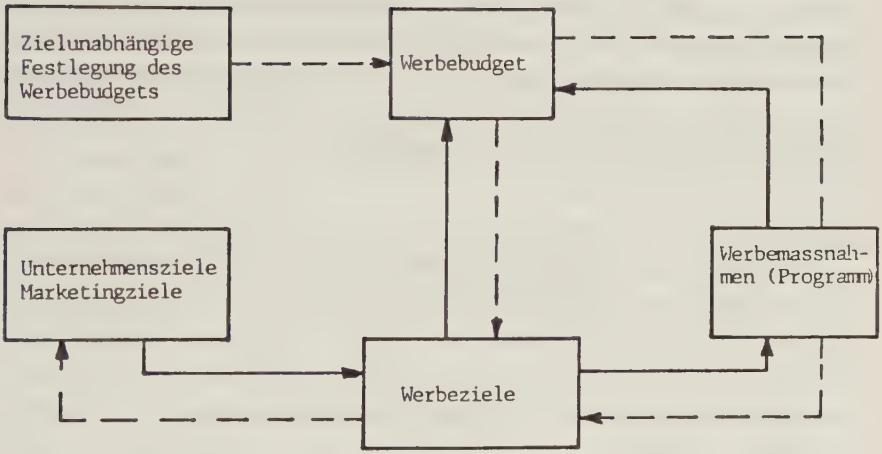
Ist der Prozess der Werbezielformulierung abgeschlossen und die Operationalität überprüft, stellt sich als erstes die Frage, wieviel finanzielle Mittel zur Erreichung der Werbeziele zur Verfügung stehen oder zur Verfügung gestellt werden müssen, damit die Ziele überhaupt erreicht werden können.

6.3.2.2. Festsetzung des Werbebudgets

Bevor man sich im Ablaufprozess der Werbestrategie z.B. der Werbemittel- oder Copy-Strategie zuwendet, muss abgeklärt werden, innerhalb welchem finanziellen Rahmen sich die gesamte Werbestrategie bewegen soll. Oft wird man dann feststellen, dass gewisse Werbeziele mit den verfügbaren Mitteln gar nicht erreicht werden können, und fallen -wenn nicht eine Werbebudgeterhöhung möglich ist- als Zielalternativen weg. In diesem Fall ist das Werbebudget die abhängige Grösse (z.B. 2% des Umsatzes des vorangegangenen Jahres, vgl. Abb. 23). Andererseits besteht die Möglichkeit, das Werbebudget an den Werbezielen zu orientieren, wobei in diesem Fall der Entscheidungsträger im voraus eine Vorstellung über die Wirkung der Werbemassnahmen (bzw. Werbebudgets) auf den zukünftigen Umsatz haben sollte.

1 Kaiser (Werbung) 131.

Abb. 23:



Zusammenhang zwischen Werbebudget/Unternehmens- bzw. Marketingzielen/Werbezielen und Werbemassnahmen.

Der oben aufgeführte Prozessablauf: Werbebudget-Werbeziele-Werbeprogramme, ist trotz des werbestrategisch als bedenklich zu bewertenden Wegfalls von (gesteckten) Werbezielen in der Praxis der Tourismuswirtschaft nicht selten anzutreffen (gestrichelte Linien). Dies, weil einerseits das Werbebudget als notwendiger Restposten [1] betrachtet wird und andererseits weil eine Kompatibilität der drei aufgeführten Schritte fehlt. Die zielbezogene Werbebudgetierung als rationale Methode umfasst deshalb die drei nachfolgenden Schritte, welche in der aufgeführten Reihenfolge auch in der Praxis durchzuführen sind: [2]

1. Festlegung des Werbeziels
2. Bestimmung des Werbeprogramms (Entscheidung über Werbemittel-und Werbeträgereinsatz) in den Werbezielgruppen, die aufgrund von unternehmensspezifischer Marktsegmentierung festgelegt wurden.
3. Feststellung der mit dem betreffenden Werbeprogramm (ev. Programmalternativen) verbundenen Kosten.

Die nachfolgend aufgezählten Werbebudgetierungsmethoden wie:

- Prozente von Umsatz
- Prozente je Leistungseinheit (z.B. Werberappen pro Fahrgast oder pro Uebernachtung)
- Prozente des Reingewinns
- gleichviel wie die Konkurrenz [3]
- soviel es die verfügbaren Mittel zulassen [4]

sind - obwohl wegen ihrer einfachen Praktikabilität von den meisten der schweizerischen Tourismusunternehmen angewandt - mit Ausrichtung auf eine Werbezielsetzung und -erreichung ungenügend. [5] Dies, weil eine antizyklische und längerfristige Werbebudgetierung zum vornherein unmöglich ist, und weil die Werbeziele

1 SHV (Hotel-Marketing) 146; dort wird festgehalten: "Grundsätzlich kann der Hotelier die Höhe seines Werbebudgets nach verschiedenen Methoden ermitteln; zum Beispiel .... oder er legt die erforderlichen Mittel aufgrund seiner Werbeziele von Jahr zu Jahr fest. Die zuletzt genannte ist eigentlich die vernünftigste, denn die Werbung ist nicht einfach ein Unkostenfaktor."

2 Leitherer (Werbung) 29; ferner Bänsch (Einführung) 227.

3 Vgl. Korndörfer (Aufstellung) 63.

4 Ueber den Anteil der für die Werbung zur Verfügung stehenden Mittel von schweizerischen Kur- und Verkehrsvereinen vgl.: Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 85 ff.; über die lokalen Werbebudgets vgl. S. 28.

5 Vgl. Böcker/Thomas (Marketing) 252 ff.

dabei die vom Werbebudget abhängige Variable darstellen und damit den sachlogischen Zusammenhang umkehren. Ferner ist z.B. durch die Bindung an den Reingewinn, welcher jährlich erwirtschaftet und aufgrund dessen das Werbebudget gestaltet wird, eine längerfristige Werbefinanzierung für eine Werbestrategie nicht realisierbar. Die erwähnten Methoden sind, wenn auch mit den aufgeführten Bedenken, allenfalls Budgetierungsalternativen für ein Jahreswerbeprogramm. [1]

Als Folge ergibt sich, dass bereits bei der Werbezielfestlegung die Realisierbarkeit der Werbeprogramme unter dem Aspekt ihrer unternehmerischen Finanzierbarkeit zu berücksichtigen ist.

Im weiteren ist zu berücksichtigen, dass es bei einem Werbestrategiebudget um ein mehrperiodisches (über mehrere Jahre sich erstreckendes) Budget handelt. Eine Möglichkeit, diesem Problem zu begegnen, bietet die Investitionsrechnung. In diesem Fall berechnet man die aus den Werbeprogrammeinsätzen resultierenden Einnahmenüberschüsse über die Dauer der Werbestrategie (z.B. 4 Jahre) und ebenso die entsprechenden Werbeausgaben. Durch Diskontierung der Einnahmen- und Ausgabenreihen mit einem vom Tourismusunternehmen festgesetzten Diskontsatz ergibt sich als Resultat der Kapitalwert der Werbeeinsätze dieser Perioden. Dieser Kapitalwert ist dann maximal, wenn Grenzaufwand und Grenzertrag gleich gross sind, dann ist die optimale Werbebudgethöhe für die einzelnen Werbeprogramme innerhalb der Werbestrategie erreicht. "Die Problematik dieses Verfahrens liegt in der Antizipation der Werbeerträge und ihrer Zurechnung auf die betreffende "Werbeinvestition". [2] Solange funktionale Zusammenhänge zwischen Werbeeinsatz und Werbewirkung als nicht geklärt gelten müssen, ist dieser formale Ansatz kaum von praktischem Wert für die Tourismuswirtschaft und aus diesem Grund als Entscheidungsmodell zur Finanzierung von Werbestrategien keine gangbare Alternative.

Gleichzeitig mit der Finanzierung der Werbestrategie sind festzulegen: Zeitraum, in dem die Strategie Gültigkeit hat, ebenfalls Werbeobjekt und Werbesubjekt. [3]

1 Vgl. Haedrich (Werbung) 52; Haedrich gibt dort eine schematische Uebersicht über die Vorgehensweise bei der Bestimmung des Werbeetats.

2 Leitherer (Werbung) 30.

3 Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 128; Zenhäusern stellte in seiner Umfrage bei schweizerischen Kur- und Verkehrsvereinen fest, dass 34% von ihnen sich in ihrer lokalen Tourismuswerbung nicht an bestimmte Zielgruppen wenden.

Dieses Vorgehen zwingt die Tourismusunternehmen zu einem "Strategiedenken", d.h. zu einem Denken über mehrere Jahre hinaus, weg vom Werbedenken im 'Jahresrhythmus'. Daneben müssen bereits über die Werbemittel und Werbeträger konkrete Vorschläge ausgearbeitet werden, weil sonst eine Zuteilung der Gesamtkosten in die einzelnen Teilbudgets nicht möglich ist; dennoch bleibt die Orientierung der Werbestrategie an den Strategiezielen erhalten.

Zum Thema Budget der Werbestrategie sollen nachfolgende Punkte zusammengefasst werden, die auch bei praktischen Arbeiten Berücksichtigung finden sollten:

1. Das Werbebudget ist nur ein Teilbudget des Kommunikationsbudgets, so dass sich einerseits das Problem der optimalen Budgethöhe für die Werbung stellt, andererseits die Höhe des Werbebudgets im Verhältnis zu den anderen Kommunikationsteilbudgets (Verkaufsförderungsbudget etc.)
2. Das Werbebudget selber muss wieder in weitere Teilbudgets unterteilt werden, z.B. in Werbeträgerbudget, Werbemittelbudget, Werbeobjektbudget. Die exakte Aufteilung des Werbebudgets (Budgetallokation) [1] erweist sich in der Praxis als sehr schwierig, so dass oft Entscheide, durch Abwägen mit unbestimmten Erwartungswerten, die mit feststehenden Aufwendungen gekoppelt sind, gefällt werden müssen. Das Einfliessen von Erfahrungswerten vergangener Werbeperioden kann in diesem Budgetallokationsprozess von grosser Hilfe sein. [2]
3. Nicht nur die Werbeetathöhe hat einen Einfluss auf die Werbeeffizienz, was auch kleineren Tourismusunternehmen -mit entsprechend geringem Werbebudget- Hoffnung gibt, auf dem durch Werbung überfluteten deutschen Reisemarkt Erfolg haben zu können durch "qualitative Umsetzung in der Gestaltung". [3]
4. Werbeausgaben haben nicht nur direkte Wirkungen auf die touristischen Dienst- und Sachleistungen, die das Werbeobjekt [4] darstellen, sondern auch auf andere vom Tourismusunternehmen erstellte Produkte und auf das Tourismusunternehmen insgesamt.

1 Meffert (Marketing) 442.

2 Zum gegenwärtigen Stand der Theorie der Werbebudgetbestimmung und -optimierung, der betriebswirtschaftlich unbefriedigend ist, vgl. Kaiser (Werbung) 154 f.

3 Huth/Pflaum (Einführung) 62.

4 Zenhäusern unterscheidet zwischen primären Werbeobjekten (Erholung, Natur, Sport etc.) und sekundären Werbeobjekten (touristische Dienst- und Sachleistungen wie Verpflegung, Beherbergung, Transport etc.); vgl. Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 11.

Aus diesen Gründen, die man in der Werbung unter dem Begriff 'spill-over-effects' subsumiert, ist eine isolierte Betrachtungsweise der Werbeausgaben nicht sinnvoll, [1] sondern diese Ausgaben sind im Rahmen der Gesamt-Kommunikation zu betrachten.

5. Die Wirkungen von Werbebudgets treten mit Verzögerung auf, weil besonders beim Entscheidungsprozess des Urlaubskaufs zwischen dem ersten Kontakt des potentiellen Tourismussubjektes (zugleich auch Werbesubjekt) mit der in der Werbestrategie verwendeten Werbebotschaft und dem effektiven Kauf (Buchung) bekanntlich ein "time-lag" liegt. [2] So können sich Werbeausgaben einer früheren Werbestrategiephase -also auch eines früheren Werbeetats- erst in einer nachgelagerten Phase in eigentlicher auswirken. Hier zeigt sich dann auch der eigentliche Investitionscharakter, den man einer Werbe- oder Kommunikationsstrategie zusprechen kann.

6.3.2.3. **Die Copy-Strategie**

Die Copy-Strategie, als weitere Teilstrategie der Werbung, befasst sich mit der Verbalisierung der Werbung. Damit soll das Was der Aussage der Werbebotschaft, nicht aber das Wie festgelegt werden. Die Copy-Strategie schreibt also keine Werbegestaltung vor. [3] Der Begriff der Copy-Strategie deckt sich weitgehend mit Aspekten der Gestaltung eines Werbemittels in inhaltlicher und formaler Beziehung. [4] Die inhaltliche Gestaltung umfasst alle Aktionen, mit deren Hilfe die Werbeidee konkretisiert werden sollte. Werbeappelle und Argumentationen müssen

1 Böcker/Thomas (Marketing) 244.

2 Schmidhauser (Reiseentscheid) 2. Darin hält Schmidhauser fest, dass: "In allen 12 Monaten eines Jahres sowohl Reiseentscheidungen gefällt als auch Hotelunterkünfte reserviert und Reisen effektiv angetreten werden. Der höchste Anteilswert eines Monats liegt bei 15%. Der Entscheidungsprozess für die Reisen eines Kalenderjahres beginnt teilweise bereits 1 Jahr zuvor oder noch früher. So fiel z.B. die Entscheidung über Art, Ziel und Zeitpunkt der 1980 durchgeführten Inlandreisen mit Hotelunterkunft zu 28% schon im Jahre 1979." U.E. dürften die aufgeführten Verhältnisse auf dem deutschen Reisemarkt ähnlich liegen, da es sich bei diesen Zahlen um Inlandreisen handelt, dürfte bei Auslandreisen der time-lag zwischen erstem Werbekontakt und endgültiger Reiseentscheidung noch grösser sein.

3 Vgl. Huth/Pflaum (Einführung) 68.

4 Vgl. Behrens (Absatzwerbung) 57 ff.

in eine schriftliche oder bildliche Form übersetzt werden, dass sie von potentiellen Tourismussubjekten auch wahrgenommen werden können. Die synchron dazu verlaufende formale Werbemittelgestaltung umfasst dagegen "alle Massnahmen, die einem inhaltlich fixierten Werbemittelentwurf durch Grösse, Plazierung usw. eine optimale Wirkung sichern sollen." [1]

Aufgabe der Copy-Strategie ist es, dass potentielle Touristen längerfristig im Sinne der vorgegebenen Werbeziele für das Tourismusland Schweiz (oder eine Region, etc.) Interesse und entsprechendes Konsumverhalten als Reaktion zeigen.

Die fehlenden technischen Ausstattungen und die oftmalige Absenz des psychologischen Know-how lassen es manchmal erfolgversprechender erscheinen, die Schaffung einer Copy-Strategie einer auf dem deutschen Reisemarkt beheimateten Werbeagentur anzuvertrauen, weil diese die deutsche Mentalität besser kennt und für das Zielsegment auch eher die segementspezifische Sprache findet. [2]

Nützliche Hinweise für die Praxis sollten sich aus den Beschreibungen der drei Copy-Strategieteile ergeben. Es sind dies:

- Consumer Benefit
- Reason why
- Tonalität der Werbung.

6.3.2.3.1. **Bestimmung des Consumer Benefit**

Nach Vershofen [3] besitzt jedes Produkt (Dienst- und Sachleistung) sowohl einen Grundnutzen als auch einen Zusatznutzen. Da viele touristische Dienst- und Sachleistungen der Konkurrenz ebenfalls einen gleichen Grundnutzen haben, sollten in der Tourismuswerbung vor allem diejenigen Zusatznutzen hervorgehoben werden, an denen die Angehörigen des Zielsegmentes Interesse zeigen und überzeugt sind, dass diese touristische Marktleistung den Konkurrenzangeboten vorzuziehen sind. [4]

1 Behrens (Absatzwerbung) 76.
2 Werner (Probleme) 91 f.
3 Vershofen (Handbuch) 69 ff.
4 Naagtegal (Grundlagen) 302.

Bei der Formulierung und Herausstellung des Zusatznutzens sollte nicht nur auf die informativ-werbende Wirkung, sondern auch bereits die verkaufsfördernde Wirkung mitberücksichtigt werden. Das bedeutet:

- dass die Zielgruppenmitglieder den angepriesenen Zusatznutzen ohne Probleme ihrem latenten Bedarf zuordnen können, [1]
- dass sich das Werbeversprechen auf besondere und klar abgegrenzte Vorteile der betreffenden touristischen Dienst- und Sachleistung beschränkt,
- dass das Besondere und Einmalige der Marktleistung, also die Produktpräferenzen, hervorgehoben werden,
- dass der in der Werbung versprochene Konsumentennutzen den reellen Vorstellungen, Wünschen und Bedürfnissen von potentiellen Tourismussubjekten adäquat ist.

Um einen klaren Konsumentennutzen und ein leicht lernbares Versprechen für den potentiellen Touristen zu formulieren, ist es unbedingt notwendig, dass die touristische Dienst- und Sachleistung oder das Leistungsbündel eindeutig positioniert ist. Für die immense Angebotsvariabilität des Tourismuslandes Schweiz sollten auch für das einzelne Tourismusunternehmen Positionierungsvarianten zu finden sein, die eine Unterscheidung von konkurrierenden Angeboten zulassen. Dazu müssen besonders die Zusatznutzen herangezogen werden. Für touristische Dienst- und Sachleistungen und deren entsprechende Zusatznutzen eignen sich u.E. besonders der soziale Consumer benefit und der rationale Consumer benefit. [2]

Eine reale Angebotsunterscheidung muss aber auch in den Reisemarkt hinein kommuniziert werden, weil sonst der Kommunikant (=potentieller Tourist) von dieser Angebotspräferenz gar nichts erfährt.

Im Bestreben, möglichst keinen potentiellen Touristen der Bundesrepublik Deutschland zu verlieren, stellen viele Tourismusunternehmen in ihrer Kommunikation die Angebotsfülle in den Vordergrund, ohne einen entsprechenden Zusatznutzen dieser Angebote kommunikativ mitzuberücksichtigen. Auch professionelle Kommunikationsfachleute lassen sich dazu verleiten, getreu dem Motto: "Wer vieles bringt, bringt jedem etwas." Die gemachten Vorsätze der Marktforschung und der Produktgestaltung, sich auf Marktsegmente oder Touristentypologien zu konzentrieren, sind in der Kommunikationspolitik plötzlich in Vergessenheit geraten.

Eine klare Produktpositionierung und eine präzise Formulierung des relevanten Consumer benefit sind die Voraussetzung für das Gelingen einer Werbestrategie.

1 Vgl. dazu Wolter (Copy-Strategie) 78.

2 Huth/Pflaum (Einführung) 69.

6.3.2.3.1.1. Der soziale Consumer benefit

Beim sozialen Consumer benefit trägt der Zusatznutzen der touristischen Dienst-und Sachleistung dazu bei, dass dem Konsumenten dieses Tourismusproduktes innerhalb seiner Bezugsgruppen (Mitarbeiter, Familie, Verein etc.) eine aufgewertete Stellung zuteil wird. Werbeslogans wie: "Ferien in unserem Hotel - ihre Freunde werden vor Neid erblassen" sind dazu geeignet, den sozialen consumer benefit werbestrategisch dem Markt mitzuteilen.

6.3.2.3.1.2. Der rationale Consumer benefit

Für den potentiellen Touristen muss dieser benefit nachzuweisende Vorteile bringen. Die Heraushebung dieses Zusatznutzen eignet sich bsonders dort, wo die Vergleiche zwischen Konsum und Nichtkonsum prüfbar sind, z.B.: Vor dem Skikurs-Besuch Klasse 5, danach Klasse 3; also ein prüfbarer Zusatznutzen, an dem objektiv oder subjektiv die vom Kommunikator erbrachten Leistungen schuld sind. In unserem Beispiel z.B. die pädagogische Fähigkeit der Skilehrer des Tourismusortes X.

Auf die Dauer wird jedoch der beste Consumer benefit, der in einer Werbestrategie verwendet wird, Abnutzungserscheinungen aufweisen, [1] der betreffende Anbieter touristischer Dienst- und Sachleistungen wird dann seine geänderte Strategie auf neue benefit-Fundamente stellen müssen.

6.3.2.3.1.3. Reason why

Die Formulierung des 'reason why', die Begründung für den versprochenen Verbrauchernutzen, enthält bestimmte Argumente, die den Zielgruppen das Versprechen realistisch, konkurrenzfähig und überzeugend präsentieren. [2] Der reason why dient also der Beweisführung, weshalb gerade 'dieses' Tourismusprodukt den versprochenen Verbrauchernutzen erbringt oder besser erbringt als das entsprechende Tourismusprodukt anderer Tourismusunternehmen. "Je höher der im Consumer benefit dargelegte Ausspruch angesiedelt ist, desto wichtiger wird die Begründung (reason why), um die Zielpersonen zu überzeugen." [3] Normalerweise bereitet die Formulierung des reason why in der Praxis nur geringe Probleme, da das Konsumentenversprechen mit

1 Rippel (Grundlagen) 71.

2 Müller (Werbekonzeptionen) 704.

3 Huth/Pflaum (Einführung) 69.

den Merkmalen des Tourismusproduktes begründet werden kann. [1] Dennoch sollten nicht pauschale, an die breite Oeffentlichkeit gerichtete Begründungen wie z.B. 'neu' verwendet werden, wenn die entsprechenden Faktoren dies nicht rechtfertigen. Von einem neuen Skivergnügen zu sprechen, nur weil Dauergästen Spezialabonnements gewährt werden, missbraucht werblich den rason why.

Ohne eine klare Begründung ist der Erfolg der Werbebotschaft in einer Werbestrategie ernsthaft in Frage gestellt, besonders, wenn man berücksichtigt, dass es sich beim Kaufentscheid von touristischen Dienst- und Sachleistungen im allgemeinen nicht um spontane, sondern um abgewogene Entscheidungen handelt. Aus diesem Grund sollte der Consumer benefit auch in der Headline einer Anzeige stehen, weil 90% aller Personen, [2] die eine Anzeige wahrnehmen, nur die Headline lesen.

Aus diesem Grund sollten die alten, aber immer noch verwendeten Stereotypen und nichtssagenden Sprachausdrücke zur Begründung des Nutzens für potentielle Touristen vermieden werden. Es sind dies z.B.: Bergpanorama, Gastfreundschaft, idyllisch, wildromantisch, breitgefächert, vielseitig etc.

Die Behandlung der verschiedenen medienadäquaten Demonstrationstechniken für objektive und subjektive Consumer benefits würde den Rahmen unsere Arbeit sprengen; vgl. dazu besonders: Kleppner, O., Advertising Procedure, 5. Aufl. Englewood Cliffs, New Jersey, 1973.

Ist das in der Werbestrategie verwendete Werbeversprechen und die entsprechende Begründung festgelegt, bleibt im Rahmen der Copy-Strategie noch zu entscheiden, in welchem Ton dieses Werbeversprechen den Zielpersonen gemacht werden soll.

6.3.2.3.2. **Die Tonalität der Werbebotschaft**

Die Wirkung einer touristischen Werbebotschaft "hängt nicht nur davon ab, was ausgesagt wird, sondern auch davon, wie es gesagt wird." [3]

Die in einer Werbestrategie verwendete Tonalität kann nach Schwarz "informativ, laut oder leise, konkurrenzbezogen und/oder sachlich und/oder gefühlsbetont oder

1 Scheuch (Dienstleistungsmarketing) 179 führt als differenzierende Ausprägungen bei touristischen Dienst- und Sachleistungsmerkmalen auf:
1. Die Fähigkeit der Nutzenstiftung
2. die Verfügbarkeit (saisonal beschränkte Angebotsdauer)
3. Marktfähigkeit.

2 Cohen (Advertising) 427.

3 Kotler (Marketing-Management) 674.

intelektuell sein." [1] Die Ueberzeugungskraft einer Werbestrategie hängt vor allem davon ab, wie weit es gelingt, eine Beziehung zwischen der touristischen Werbebotschaft und den Vorstellungen und Erwartungen der angesprochenen Zielgruppe herzustellen. Dennoch sind der Kreativität, was die Gestaltung der Werbebotschaft anbetrifft, kaum Grenzen gesetzt. Werbeaussagen aus der Konsumgüterindustrie beweisen, dass die Eigenwilligkeit und Unverkennbarkeit von Werbebotschaften einen besonders hohen Erinnerungswert aufweisen (z.B. 'Dash wäscht so weiss, weisser gehts nicht'). Je besser die Geschlossenheit und die Einheit eines Tourismusproduktes werblich gestaltet werden kann, je eindeutiger das Produktprofil also konturiert ist, umso besser der Gedächtniswert, weil eine mentale Zuordnung dadurch dem potentiellen Tourismussubjekt leichter fällt.

Bei der Bestimmung der segmentspezifischen Tonalität der Werbemittel sind für den deutschen Reisemarkt folgende Punkte zu beachten: [2]

- Keine Ueberladung des Textes mit Informationen. Der potentielle Tourist erhält zwar so eine Fülle von Informationen, andererseits aber verhindert diese Fülle sehr oft eine Interessenmotivation in der Anfangsphase des Entscheidungsverhaltens (man muss sich durch die Anzeige durchlesen). [3]
- Preis/Leistungsangaben sollen angegeben werden. In vielen Imprimaten wird darauf verzichtet, als ob es in der Tourismuswerbung zum guten Ton gehören würde, nicht über den Preis zu informieren.
- Abstimmung zwischen Bild und Text ist so zu wählen, dass sich ein Synergieeffekt ergibt.
- Keine typischen Helvetismen (heimelig, urchig etc.) im Text verwenden, die von der Zielgruppe [4] - weil ihrem Sprachschatz fremd - in der Bundesrepublik nicht verstanden werden. Mundartausdrücke fangen wohl eine spezifische Schweizer Atmosphäre mit ein, wird aber der Informationswert einer Werbebotschaft dadurch geschmälert, ist ihr Zweck nicht erfüllt.
- Angaben wie: Moderne leistungsfähige Hotellerie, ausgezeichnete Busverbindungen ins Wandergebiet etc. sind durch konkrete Informationen (Busfrequenzen etc.) über die touristischen Dienst- und Sachleistungen zu ersetzen.

1 Schwarz (Werbemillionen) 11.

2 Schwarz (Werbemillionen) 12.

3 Behrens/Hartmann (Werbepsychologie) 40.

4 So wurde festgestellt, dass gewisse Werbewörter bei Konsumgütern produktspezifisch eingesetzt werden, z.B. für Parfüm: Faszination, Erfolg, sinnlich, verführerisch, sanft etc., vgl. dazu: Gesellschaft für Deutsche Sprache, Muttersprache-Zeitschrift zur Pflege und Erforschung der deutschen Sprache, Heft 3/4, Wiesbaden 1983, zit. in: Absatzwirtschaft Nr. 11/1983, S. 84.

- Viele Prospekte werden, aus Gründen der Druckkostenreduzierung in grosser Zahl angefertigt, so dass die Prospektbestände erst im Laufe von Jahren abgebaut werden. Fotos mit altmodisch gekleideten Leuten oder nicht mehr der Realität entsprechende Aufnahmen der Landschaft (durch Neubauten entstellt z.B.) machen solche Prospekte unaktuell und hinterlassen bei den Zielpersonen einen zwiespältigen Eindruck.
- Der Werbetext muss sowohl auf das Werbeobjekt als auch auf die sozio-ökonomischen Eigenheiten der Zielgruppe abgestimmt sein.

In der Soziallinguistik wurde nachgewiesen, [1] dass sich die Sprachen verschiedener sozio-ökonomischer Schichten (z.B. Beamte, Grubenarbeiter) unterscheiden. Der Werbetext sollte diese Spracheigenarten der Zielgruppe berücksichtigen, was aber nicht mit umgangssprachlicher Abfassung des Werbetextes zu verwechseln ist.

Für die Werbepraxis schweizerischer Tourismusunternehmen empfiehlt es sich unter Umständen, den Werbetext von einer deutschen Werbeagentur verfassen zu lassen oder wenigstens in einem unternehmensinternen Testverfahren die Reaktion oder Kritik hinsichtlich Werbetext bei deutschen Feriengästen zu beachten. Ein in der touristischen Werbepraxis schwierig zu lösender Aufgabenkomplex stellt die Auswahl der werbestilbildenden Botschaften, Symbole und Formen dar. Einerseits müssen sie für das Tourismusprodukt werben, andererseits Aesthetikansprüchen genügen und einen grossen Informationsgehalt und einen möglichst hohen Erinnerungswert haben.

Viele Copy-Strategien scheitern deshalb, weil ihnen keine Dauerhaftigkeit innewohnt. Strategie-Aenderungen sollten nur vorgenommen werden, wenn wesentliche Aenderungen des Verbraucherverhaltens, der Konkurrenzsituation oder des Tourismusproduktes dies erfordern. Massgebend für die Aenderung einer Copy-Strategie sind primär die Reaktionen der umworbenen Zielgruppen, [2] nicht aber der Neuerungswille von Tourismusunternehmern oder Werbeberatern.

1 Hotelbeschreibungen werden in Prospekten bezüglich Art und Komfort des jeweiligen Hauses, meist in Begleitung eines Epithetons wiedergegeben. Beispiele dafür sind: modern, beliebt, bekannt, gepflegt, familiär; bevorzugt sind auch Wendungen wie: ein Haus für junge Leute, ein Haus mit Tradition etc. Aus sprachlicher Sicht sind dabei die Angaben zur Art des Hotels weniger interessant, da es sich hier um festgelegte nationale Klassifizierungen handelt (z.B. Pension). Für die sprachliche Untersuchung des Werbetextes aufschlussreich ist hingegen die stereotype Verwendung von inhaltsarmen, wenig informativen und semantisch vielschichtigen Epitheta, vgl. dazu: Putschögl-Wild (Untersuchungen) 272.

2 Huth/Pflaum (Einführung) 70.

Vor der definitiven Weitergabe der innerhalb der Copy-Strategie erarbeiteten Gestaltungselemente der Werbebotschaft an die Werbeträger sollten diese einem Pretest unterzogen werden. Dies kann anhand eines Copy- bzw. Konzeptionstests geschehen. Als Testpersonen können Hotelgäste oder Feriengäste herbeigezogen werden.

Nach Feststehen der Werbebotschaft muss in einer weiteren Teilstrategie entschieden werden, über welchen Medien die potentiellen Tourismussubjekte mit der Werbebotschaft kontaktiert werden sollen. Dies ist Aufgabe der Media-Strategie, welche die beiden Substrategien, Werbemittelstrategie und Werbeträgerstrategie beinhaltet.

6.3.3. **Werbemittel-Strategie**

Die Ausarbeitung einer Werbemittelstrategie erfordert im allgemeinen Entscheidungen über die zwei Fragen, welche Werbemittel eingesetzt und mit welcher Gewichtung der einzelnen Werbemittel ein Werbeprogramm erfolgversprechend durchgeführt werden soll. Dabei ist "das Werbemittel die reale sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsorm der Werbebotschaft, also zum Beispiel das Inserat." [1]

Die Werbewirkung eines Werbemittels wird bewirkt durch das abgestimmte Zusammenspiel einzelner werbewirksamer Elemtene wie z.B. Ton, Bild, Bewegung etc. Zu den wichtigsten Werbemitteln zählen: [2]

Anzeigen
Prospekte
Kataloge
Fernsehspots
Rundfunkspots
Werbebriefe
Plakate
Messe- und Ausstellungsstände
Flugblätter
Schaufensterdekorationen
Werbegespräche
Kundenzeitschriften etc.

1 Hill (Marketing) 158.

2 Kaiser (Werbung) 4; vgl. dazu auch Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 147, wo die von schweizerischen Fremdenverkehrsorten verwendeten Werbemittel, entsprechend ihrer Einsatzhäufigkeit, rangiert werden.

Für das Tourismusunternehmen braucht jedoch nicht der werbestrategische Einsatz aller theoretisch möglichen Werbemittel in die Auswahl genommen zu werden, dies würde den finanziellen und technischen Grenzen, die den schweizerischen Tourismusunternehmen gesteckt sind, nicht gerecht. Dies auch deshalb, weil nicht jedes Werbemittel zu der zu bewerbenden Dienst- und Sachleistung adäquat ist, sich also als Werbemittel nicht eignet. Ebenso sind manche Werbemittel untrennbar mit einem bestimmten Werbeträger verknüpft. [1]

Obwohl theoretisch nicht die entstehenden Kosten über die Selektion eines bestimmten Werbemittels entscheiden sollten, sondern in erster Linie dessen Werbewirksamkeit - im Sinne einer Beeinflussung des Kaufentscheidungsverhaltens und der Kaufstimulanz -, zwingt die Begrenztheit der finanziellen Mittel der schweizerischen Tourismusunternehmen, sich auf einige -im besonderen visuelle- Werbemittel zu beschränken.

6.3.3.1. **Beurteilungskriterien für die Werbemittelwahl**

Um die für eine bestimmte Werbestrategie geeigneten Werbemittel zu selektieren, ist es notwendig, die einzelnen Werbemittel anhand einiger Beurteilungskriterien vergleichend zu analysieren.

Für die Erarbeitung einer Werbemittelstrategie im Tourismus eignen sich, ohne hier das konkrete Werbeproblem miteinzubeziehen, folgende Beurteilungskriterien für eine praxisrelevante Grobbewertung:

1. Zielgruppenorientierter Werbemitteleinsatz:

Die unter diesem Kriterium eingesetzte Werbemittelstrategie setzt eine möglichst gute Kenntnis der Zielgruppe voraus. "Meist ist diese Zielgruppeneingrenzung nicht so klar möglich, und es entspricht der Praxis, verschiedene Werbemittel nebeneinander einzusetzen." [2] Besonders geeignete Möglichkeiten sind:

- Anzeigen in Publikumszeitschriften
- Anzeigen in Fachzeitschriften
- Werbebriefe (Direct Mailing).

Der werbestreuungsgeringe Einsatz des Werbebriefes lässt sich durch Führen einer aktuellen Adressliste der Gäste besonders bei Stammgästen einsetzen. Das sehr

1 Huth/Pflaum (Einführung) 78.

2 Zolles et al. (Marketingpraxis) 168.

zielgruppendifferenzierte Adressmaterial von Direct Mailing-Agenturen lässt den Werbebrief auch gegenüber einer Zielgruppe mit potentiellen Tourismussubjekten als erfolgversprechendes Werbemittel einsetzen. Unter "Direct Mailing" sei das Ansprechen eines Umworbenden mittels Brief, dem meistens ein Prospekt beigelegt wird, verstanden.

2. Wirkungsbeginn des Werbemittels (Time-lag zwischen Werbung und Werbewirkung)

Die Zeitpunkte, wann von einem Werbemittel eine Werbewirkung ausgeht, sind unterschiedlich. Zolles et al. machen folgende Unterscheidungen in bezug auf die zeitliche Werbewirksamkeit: [1]

- Langfristig wirksam: Daueranschlag, Anzeige in Nachschlagewerken, Kataloge, Prospekte, Kataloge.
- Mittelfristig wirksam: Anzeigen in Zeitschriften oder Wochenblättern, Prospekte.
- Kurzfristig wirksam: Flugblätter, Rundfunkspots, Anzeigen in Tageszeitungen.

Bei den Werbemitteln, die kurzfristig werbewirksam werden und damit dem taktischen Bereich der Werbung zuzuordnen sind, nimmt man bewusst einen relativ grossen Streuverlust in Kauf, um auch nicht-potentielle Tourismussubjekte als Kurzentschlossene werblich anzusprechen. Konkurrenzsituation und Witterungsabhängigkeit (z.B. Regenzeit, Schneemangel) machen es vielfach erforderlich, zeitlich elastisch, schnell durch entsprechende Werbemittel zu reagieren.

3. Werbliche Isolierung von der Konkurrenz

Angesichts der Informationsüberflutung des deutschen Reisemarktes stellt sich dem Werbetreibenden immer mehr die Frage, welche Möglichkeiten ein Werbemittel bieten kann, sich eine Art Werbemittel-Monopol zu schaffen. Für die Tourismuswerbung bieten sich folgende Möglichkeiten, sich von konkurrenzierenden Werbeeindrücken abzuheben:

- Grösse und Plazierung von Anzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften,

1 Zolles et al. (Marketingpraxis) 171.

2 Vgl. Jacobi (Werbestrategien) 446.

- Plakat-Grossflächenwerbung
- Werbebrief, der durch Format und Farbe auffällt. [1]

4. Wirkungsort und Kontaktsituation

Der Ort, wo ein Werbemittel auf einen Umworbenen einwirkt, ist als Punkt besonders für die Chance der Beachtung und Wahrnehmung bedeutsam. [2] Ein Plakat wirkt eher in einer offenen Situation eines Reisebüros oder auf dem Ausstellerstand an einer Touristikmesse, Anzeigen in Zeitschriften eher im engen Rahmen des Zuhause.

5. Werbliche Aussagemöglichkeiten

Viele touristische Dienst- und Sachleistungen sind ausgesprochen erklärungsbedürftig. Bei Werbebotschaften, die Information in den Mittelpunkt stellen, wird versucht, Produktneuerungen hervorzuheben und so die Neugier von potentiellen Tourismussubjekten zu wecken, verbunden mit Kaufbegründungen und entsprechendem Nutzen. Werbebotschaften, die die Motivation in den Vordergrund stellen, zielen auf das Status- und Prestigestreben der potentiellen Touristen ab und stellen vor allem Zusatznutzen der touristischen Dienst- und Sachleistungen ins Zentrum. Während beim ersten Werbebotschaftstypus Glaubwürdigkeit und Verständlichkeit wichtig sind, ist es beim Motivationstyp im besonderen Originalität und Aktualität ("in-sein"). Besonders eignet sich dafür der Werbebrief; bei den visuellen Werbemitteln der Werbefilm. Wegen der Ueberladungsgefahr durch informativen Text ist dafür das Plakat eher ungeeignet.

1 Als Beispiel dafür sei der Werbebrief eines amerikanischen Herstellers von Kosmetikprodukten erwähnt, der um die Aufmerksamkeit der Frauen auf seine Kosmetika zu richten, rosafarbige und parfümierte Briefe (Werbebriefe), die von Hand adressiert waren, an die Männer der umworbenen Frauen schickte. Der praktische Werbeerfolg war nach Aussagen des Werbenden umwerfend.
Im Gegensatz zu der in der Werbewissenschaft vorwiegend vertretenen Meinung, der befriedigenden Werbewirksamkeit von Werbebriefen, schrieb Schulz noch im Jahre 1953 über die Nachteile folgendes: "kostspielig: Arbeitszeit, Material, Porto"; vgl. dazu Schulz, H., Die innerdeutsche Fremdenverkehrswerbung mit Mitteln der äusseren Werbung, München 1953, zit. in: Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 143.

2 Huth/Pflaum (Einführung) 79.

6. Kosten der einzelnen Werbemittel

Obwohl sich auch die Teilstrategie der Werbemittel an den gesteckten Werbezielen zu orientieren hat, fallen doch gewisse Werbemittel wegen der begrenzten finanziellen Mittel ausser Betracht. So sind z.B. multisensorische Werbemittel wie Fernsehspots für schweizerische Tourismusunternehmen als Werbemittel auf dem deutschen Reisemarkt nicht finanzierbar [1] und wegen zu grosser Streuverluste auch uninteressant.

7. Die Einstellung des Kommunikanten zum Werbemittel

Für die segmentspezifische Werbemittelauswahl ist es wichtig, mitzuberücksichtigen, welches Image ein Werbemittel in den Augen der Zielpersonen hat. Leider liegt hierfür in der Praxis kein annähernd exaktes Bild für Werbemittel-Bevorzugung oder -Abneigung vor. [2] Eine Frage nach den bevorzugten Werbemitteln im Rahmen einer Gästebefragung könnte dem einzelnen Tourismusunternehmen am ehesten darüber Aufschluss geben.

6.3.3.2. **Kontrollmöglichkeiten des Werbemittelerfolges** [3]

Eine vornehmlich ökonomische Erfolgskontrolle von Werbemittel ergibt sich bei:

- Werbebriefen, anhand der Antwortkarten
- Anzeigen, anhand eines Coupons, mit dem z.B. Prospekte angefordert werden können.

Durch Einbezug und Gewichtung der aufgeführten Werbemittel-Beurteilungskriterien sollte es dem einzelnen Werbetreibenden möglich sein, das oder die optimalen Werbemittel für sein Dienst- uns Sachleistungsangebot hinreichend zu definieren.

Anhang 10 zeigt die verschiedenen Werbemittel und Werbeträger, die von deutschen Reisenden in den Jahren 1980, 1981 und 1982 benutzt wurden. [4]

1 So kostet ein Werbespot von 30 Sekunden im ZDF (21,8 Millionen angemeldete Empfänger im Jahre 1984) je nach Sendemonat zwischen 46'700 und 61'000 DM. (Quelle: Absatzwirtschaft, 9/1983, S. 52 f).

2 Huth/Pflaum (Einführung) 82.

3 Leitherer schreibt: "Die Kontrolle des Werbeerfolgs lässt sich jedenfalls auf der Ebene der Werbemittel am deutlichsten aufzeigen." Leitherer (Marktlehre 2) 135.

4 Vgl. dazu auch Zolles et al. (Marketingpraxis) 173.

Wieviele und welche Arten von Zielpersonen oder Zielgruppen ein Werbemittel erreicht, wird in erster Linie vom verwendeten Werbeträger bestimmt. Die vom Unternehmen gestalteten Werbebotschaften werden als Werbemittel über ausgewählte Werbeträger den Zielpersonen mit der Absicht zugetragen, deren Verhalten im Sinne der Marketingziele zu beeinflussen. Die Werbeempfänger werden also stets mit einer Werbemittel-Werbeträger-Kombination konfrontiert, wobei die Werbeträger und Werbemittel in einem besonderen Verhältnis zueinander stehen. Im Hinblick auf die Werbewirkung beim Zielpublikum kann diese Beziehung positiv oder negativ sein. Der Werbeträger kann die Wirkung des Werbemittels unterstützen oder sogar verstärken, der Werbeträger kann eine neutrale Position einnehmen oder aber das Werbemittel an seiner Entfaltung hindern und dadurch dessen Wirkung mindern oder verunmöglichen. Wirkungen gehen vom Werbemittel und Werbeträger aus. Es ist jedoch primäre Aufgabe des angewandten Werbemittels, die gewünschte Verhaltensänderung oder -festigung beim Kaufentscheidungsprozess herbeizuführen. Die Gestaltung von Werbemitteln und Werbeträgern muss also immer so erfolgen, dass sowohl ein Werbeträgerkontakt als auch ein Werbemittelkontakt eintritt.

Es würde den Rahmen unserer Arbeit sprengen, auf die sinnlich wahrnehmbaren Werbemittelelemente einzugehen. [1]

Die Dynamik der Konsumentenpsyche macht jedem praxisorientierten Werbetreibenden bald klar, dass selbst massiver Werbemittel- und Werbeträgereeinsatz (Wiederholung, Reizstärke) nicht immer zu einer Konsumentenbeeinflussung im Sinne der Werbeziele führt. "Werbemassnahmen sind viel wirtschaftlicher angelegt, wenn sich die qualitativen Wirkungsfaktoren (Werbemittelgrösse, Placierung) der Werbemittel entfalten können. Der Wahrnehmungs- und Gedächtniswert visueller Werbemittel hängt nämlich entscheidend von ihrem formalen und inhaltlichen Aufbau ab." [2] Aus diesem Grund sollte am graphischen Entwurf und an dessen Pretest(s) nicht gespart werden, allenfalls sollten sogar Mittel für den vorgesehenen Werbeeinsatz dafür zur Verfügung gestellt werden.

1 Vgl. dazu Behrens, G. Hartmann, K., Werbepsychologie, München 1977; ferner Wittling, W., Einführung in die Psychologie der Wahrnehmung, Hamburg 1976; ferner Jacobi, H., Werbepsychologie, 2. Aufl., Wiesbaden 1972; ferner Behrens, G., Die wirksame Werbebotschaft, in: Der Betriebswirt, 6/1976, S. 158-162.

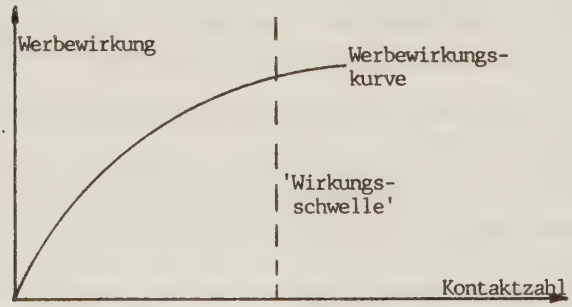
2 Jacobi (Werbestrategien) 456.

Zwischen den qualitativen und quantitativen Werbewirkungsfaktoren bestehen folgende Substitutionsbeziehungen:

1. Die Wiederholung eines Werbemitteleinsatzes ist notwendig, dies vor allem aus 'lerntheoretischer' Sicht. [1] Die Werbewirkung ist zweifelsohne von der Anzahl der Kontakte zwischen Kommunikant und der vom Kommunikator verwendeten Werbebotschaft abhängig. Dieser funktionale Zusammenhang wird in einer Werbewirkungskurve dargestellt, wobei der degressiv verlaufenden Werbewirkungskurve die grösste empirische Relevanz zugesprochen wird. [2]

Abb. 24: Werbewirkungskurve

Abb.:



Ebenfalls gibt es empirische Anhaltspunkte, dass eine minimale Kontaktzahl notwendig ist, um überhaupt eine gewisse Werbewirkung zu erzielen. Wird diese "Schwelle" nicht überschritten, so gelingt es dem Werbetreibenden nicht, mit den angebotenen Werbekontakten, die Werbebotschaft mit dem Umworbenen entscheidungsbeeinflussend zu kommunizieren. Andererseits zeigt die Werbewirkungskurve auch, dass eine obere Werbewirkungsgrenze erreicht werden kann, was bedeutet, dass weitere Werbekontakte die durch die Werbeziele angestrebten Werbewirkungen nicht mehr vergrössern können, (wegen der im internationalen Vergleich bescheidenen Werbebudgets schweizerischer Tourismusunternehmen ist diese Feststellung für die Praxis irrelevant).

1 Clauss (Wörterbuch), Stichwort 'Lernen', o.S.

2 Kaiser (Werbung) 165; ferner Vester/Hesler (Sensitivitätsmodelle) 50.

Neben der Kontaktzahl sind als Einflussfaktoren auf das Lernmass insbesondere zu beachten:

- Die Kontaktsituation zwischen Werbemittel und Kommunikanten (neben psychischen Grössen sind vor allem produkt- und konkurrenzspezifische Faktoren zu beachten).
- Der Werbeträger (Eignung aufgrund seiner Erscheinungsfrequenz).
- Die Kreativität in der Gestaltung der verwendeten Werbebotschaft.
- Kommunikation innerhalb der Zielgruppen.

2. Bei Prospekten und Plakaten, besonders von lokalen und regionalen Tourismusunternehmen, sind zusätzliche Kosten für die Farbgebung visueller Werbemittel aus Gründen der Werbequalität gerechtfertigt. Dies gilt für alle Werbeobjekte der Natur, wie z.B. Landschaften, Seen, Berge etc.
3. Anstelle der Mehrkosten für besondere Plazierungen in den Werbeträgern ist vermehrt finanziell auf die qualitative Ausgestaltung der Werbemittel und der Werbebotschaft Rücksicht zu nehmen.
4. Der Kontaktzahl ist auch der Vorzug gegenüber dem Faktor Grösse [1] zu geben, weil dieser "in gestaltspsychologischer Sicht nicht so wirksam ist wie die Gestaltfestigkeit eines Werbemittels oder seine wiederholte Exposition." [2]

Auch bei flüchtiger Wahrnehmung eines Werbemittels soll eine unternehmensbezogene oder dienstleistungsbezogene Identifikation möglich werden. (Beispiel dafür ist das auf allen Werbemitteln der österreichischen Tourismuswirtschaft verwendete 'A' für Austria). Bei der Reizfülle für touristische Angebote auf dem deutschen Reisemarkt ist dies besonders wichtig. Durch Veränderung einer Werbevariablen (z.B. der Farbe) kann der Gefahr einer Monotonie seitens der Umworbenen gegenüber gewissen Werbemitteln entgegengewirkt werden. Die typischen Markenzeichen (Slogans, Symbole) können dabei konstant gehalten werden.

1 In bezug auf den Zusammenhang zwischen Anzeigengrösse und Aufmerksamkeitswirkung ergaben sich in Experimenten unterschiedliche Werte: Gemäss dem von amerikanischen Werbepsychologen aufgestellten 'Quadratwurzelgesetz der Aufmerksamkeitswirkung' lohnt sich eine Inseratenvergrösserung nur, wenn damit auch Rabattgewährung vom Verlag gekoppelt ist (vgl. dazu Hotchkiss, G.B., An Outline of Advertising, 3. Aufl., New York 1950, S. 312). Nach anderen Experimenten gelangen Autoren zu entgegengesetzten Aussagen: Der Aufmerksamkeitswert steigt zur Inseratengrösse überproportional, dass es sich also vom Kosten-Nutzen-Effekt her stets lohnen würde, in der Werbung mit grösseren Inseraten zu arbeiten (vgl. dazu Fielitz, H., Die Aufmerksamkeitswirkung bei der Anzeigenwerbung, in: Wirtschaft und Werbung, 9.Jg./1955, S. 652).

2 Jacoby (Werbestrategie) 457.

Die zuletzt erwähnte Kombination aus konstanten und variablen Elementen der Werbemittel sind für die Wahrnehmung und die Stimulanz einer Werbemittelstrategie von grösster Bedeutung. Bei entsprechender Originalität der einzelnen Elemente macht sie einen unternehmenseigenen Werbestil aus und entscheidet auch über die innere Geschlossenheit einer Werbestrategie. [1] Das Finden, dieser auf das Tourismusunternehmen abgestimmten und auf die Werbeziele ausgerichteten Kombination, ist eine der schwierigsten kreativen Aufgaben der Werbemittelstrategie überhaupt. Nachfolgend wollen wir auf die von der Tourismuswirtschaft am häufigsten eingesetzten Werbemittel eingehen, auf das Plakat und den Prospekt.

6.3.3.3. **Ausgewählte touristische Werbemittel**

6.3.3.3.1. **Plakat**

Das Plakat ist wohl eines der ältesten Informations- und Werbemittel in der Tourismuswerbung. Es findet bis zum heutigen Tag häufige Verwendung; daran wird sich auch in weiterer Zukunft wenig ändern.

Gründe für die Plakatverwendung in der Tourismuswerbung liegen sicher in der von der Fremdenverkehrswirtschaft vorzugsweise angewandten Darstellung des touristischen Angebotes anhand schöner Sehenswürdigkeiten und Landschaften auf grossen Plakatflächen und mit teilweise schillernden Farben. [2] So liegt denn auch die Hauptaufgabe des Plakates als Werbemittel in der Vermittlung der Werbebotschaft, wobei vordergründig Motivation und Erinnerung beim Umworbenen stehen. Die eigentliche Information durch textliche Komponenten tritt beim Plakat in den Hintergrund. Der Plakattext beschränkt sich auf die Angabe von Orts- oder Regionangaben, allenfalls auf einen Werbeslogan in Form von Stichworten oder Kurzsätzen.

Dieses textliche Informationsmanko bei der Plakatwerbung muss durch eine Synthese zwischen künstlerischer Leistung bei der Ausgestaltung der Werbebotschaft und der werblichen Wirkung wettgemacht werden, wobei vom Plakat als Werbemittel besonders die "emotionale Schubkraft" [3] ausgehen muss. Im Konkurrenzumfeld der Tourismuswerbung ist es heute -auch bei gestalterisch hochwertigen Plakaten- äusserst schwierig, eine befriedigende Aufmerksamkeitszuwendung bei potentiellen

1 Huth/Pflaum (Einführung) 78.

2 Zu den beiden Wirkungsfaktoren Grösse und Farbe im Zusammenhang mit der Hervorhebung der Werbebotschaft, vgl. Anastasi, A., Angewandte Psychologie, Weinheim und Basel 1973, S. 391 ff.

3 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 555.

Touristen zu erhalten. Die Aufnahme der durch plakative Werbemittel verbreiteten Werbebotschaft lässt dann die relativ grossen und bewusst in Kauf genommenen Streuverluste [1] unter dem Aspekt des Werbeerfolgs in einem günstigeren Licht erscheinen, wenn sie ein höheres Aktivierungspotential als die Konkurrenz auf dem Reisemarkt erreicht. Dieses Aktivierungspotential durch Plakatwerbung zu erreichen, ist die Voraussetzung für die Stimulation der Informationsaufnahme und -verarbeitung durch den potentiellen Touristen. Daraus erklärt sich auch, wieso das Plakat als Werbemittel nur sinnvoll in Kombination mit einem ausgesprochen informativen Werbemittel (Anzeige, Prospekt z.B.) verwendet werden sollte, welches dem durch die Plakatwerbung herbeigeführten Stimulationsprozess in einer sekundären Informationsphase die geweckten Informationsbedürfnisse des Tourismussubjektes abdeckt.

6.3.3.3.2. **Prospekt**

Unter Prospekt soll ein Grundprospekt eines Tourismusunternehmens verstanden werden, "der in einer grossen Auflage in komprimierter Darstellung das wichtigste über einen Ort oder ein Gebiet (oder ein Tourismusunternehmen, Anm. d.V.) aussagt. Dieser Grundprospekt, der zweckmässig jährlich aufgelegt wird, muss so gestaltet werden, dass das Schwergewicht auf der ausreichenden Auflage und weniger auf der aufwendigen Gestaltung liegt." [2] Dieser Ausführung kann grundsätzlich zugestimmt werden, doch sind u.E. folgende Ergänzungen zu machen:

- In der Praxis wird ein Prospekt - sei es für eine Region, einen Tourismusort oder ein Tourismusunternehmen - kaum jährlich neu aufgelegt und gestaltet. Informationen, [3] die einer dauernden Aenderung unterworfen sind, werden deshalb auf einem Beiblatt, das sogar saisonal neu gedruckt wird, aufgeführt. Der farbige Grundprospekt bleibt unverändert, was in der Praxis oft dazu verleitet, diesen allzulange aufzulegen und zu verteilen, so dass Aufnahmen dieses Prospektes veraltet wirken und Informationen unaktuell oder gar falsch sind. [4] Darunter

1 Vgl. dazu Huth/Pflaum (Einführung) 80.

2 Zankl (Voraussetzungen) 157.

3 Es kann sich dabei um Informationen über das touristische Produkt selber oder um Informationen über das Produktumfeld handeln.

4 Kroeber-Riel schreibt dazu: "Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht kommt es ja nicht darauf an, ob eine Information tatsächlich falsch, richtig oder irrelevant ist, sondern wie sie vom Verbraucher subjektiv wahrgenommen wird." Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 282.

leidet die "Brauchbarkeit" [1] eines Prospektes. Daraus entwickelt sich auch in einer nachgelagerten Phase ein Zweifel an der Glaubwürdigkeit des Prospekts und damit des Kommunikators, wenn sich dem Tourismussubjekt die Differenzen zwischen Prospekt und Wirklichkeit zeigen. Dass dies das Image des Werbenden verschlechtert, scheint einleuchtend. Der Bild- und Textaktualität ist bei der Prospektgestaltung folglich die entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken.

Wenn, wie Zankl richtig erwähnt, der Gestaltung beim Prospekt nicht die gleiche Wichtigkeit zukommt wie beim Plakat, sind doch bei der inhaltlichen Gestaltung des Prospektes einige Punkte zu berücksichtigen:

Der Prospekt soll zielgruppengerechte und auch zielgruppengenaue Informationen enthalten. Dabei ist die Werbebotschaft im Sinne einer informativen Mitteilung an die Zielpersonen zu richten, wobei die touristischen Bedürfnisse der Zielpersonen und der daraus entstehende Informationsbedarf vorrangig sind. Viele Prospekte von Tourismusorten kranken daran, dass sie für alle Marktsegmente bestimmt sein sollen. Dadurch erschwert sich für viele potentiellen Tourismussubjekte die Kommunikationsattraktivität mit dem Prospekt, weil die im Prospekt enthaltenen Informationen nicht die spezifischen Informationsbedürfnisse des Prospektbenützers abdecken, die entsprechenden Informationen entweder fehlen oder unvollständig sind.

Die klare Definition von Zielgruppen (ev. nur einer Zielgruppe) bewirkt, dass sich durch den Prospekt auch eine Einzigartigkeit des touristischen Angebots im Gesamtmarkt positionieren lässt, eine werbliche Variante, die in der heutigen Prospektfülle für jeden Werbetreibenden im Tourismus Berücksichtigung finden muss.

Einem "einzigartigen" Angebot kommt innovative Wirkung zu, nur muss diese Wirkung auch auf den Prospekt transferiert werden. Ein Slogan als verbaler, im Zentrum stehender "Aufhänger" entscheidet über Positionierung und bewirkt zudem eine Motivation beim Prospektleser. Als kommunikativ besonders effektiv erweist sich ein für das entsprechende Tourismusunternehmen spezifisches Signet [2], denn nur eine abgestimmte Kombination von Slogan und Signet bringen eine genügende Kommunikation, "Bilder für sich allein sind meist in ihrem Informationsgehalt diffus." [3]

1 Hensel (Werbung) 28.

2 Dies ist der österreichischen Werbewirtschaft im Tourismus mit ihrem 'A', welches für Austria - in den Landesfarben - steht, ausgezeichnet gelungen. Vor allem sind heute alle österreichischen Tourismusprospekte mit diesem Signet versehen; bei Prospekten schweizerischer Tourismusunternehmen fehlt das Signet des Schweizerkreuzes nach wie vor sehr oft.

3 Hensel (Werbung) 28.

Die Textgestaltung hat den Sprachgebrauch der Zielgruppe mitzuberücksichtigen. Headlines und Abschnitte, die den Prospekttext auflockern, verhindern, dass beim Leser Demotivation und Ermüdungserscheinungen auftreten.

Bei der Bildauswahl (Fotoauswahl) setzen oft Werbebudgets enge Grenzen. Dennoch sollte es den Verantwortlichen für die Bilderauswahl [1] möglich sein, zielgruppenspezifische, mit Menschen versehene Bilder auszuwählen, wobei durch eine zu grosse Anzahl kleiner Bilder die Prospektklarheit und Uebersicht leidet. Vor allem das Titelbild sollte plakativen Charakter haben. [2]

6.3.4. Werbeträger-Strategie

Als Werbeträger bezeichnet man "Medien der Streuung, durch die Werbemittel an die Werbesubjekte herangeführt werden." [3] Als Werbeträger kommen aus der Sicht der Tourismusunternehmung alle Personen oder Sachen in Betracht, wobei durch den Kontakt mit dem Werbeträger für den Umworbenen ein Nutzen entstehen sollte. [4] Diese Nutzenstiftung kann beispielsweise die Behebung einer Informationslücke sein. Die Streuung der Werbemittel bzw. Werbebotschaften entscheidet letztendlich über den Erfolg einer Werbestrategie. Weil der grösste Teil des Werbebudgets für die Werbeträger ausgegeben wird, sollte der Werbeträgerstrategie besondere Sorgfalt zukommen. Das Problem der Streuplanung besteht darin, die für die unternehmensspezifische Werbebotschaft geeigneten Werbeträger, in denen geworben werden soll, auszuwählen. Als Werbeträger können für schweizerische Tourismusunternehmen in Frage kommen:

Zeitschriften (Illustrierte, Programmzeitschriften, Magazine)

Zeitungen (Tages- und Wochenzeitungen, Anzeigeblätter)

Litfassäulen

Plakatwände

1 Karmasin schreibt dazu: "Werbung für Reisen und Urlaub benutzt mehr noch als andere Instanzen/Produkte primär das Bild als zentrales Mittel der Kommunikation", Karmasin, H., (Wahrnehmung) 253.

2 Zu den Gestaltungskriterien Format, Titelseite und Bildauswahl; vgl. Zolles et al. (Marketingparaxis) 182 f; ferner Hartmann, K.D., (Gestaltung) 59 ff. Zur Gestaltung von Titelseiten bei Urlaubskatalogen und -Prospekten vgl. SHV (Hotel-Marketing) 234 f.

3 Behrens (Absatzwerbung) 92.

4 Nieschlag et al. (Marketing) 345.

Schaufenster (Reisebüros, Kaufhäuser)
Prospekte
Werbegeschenke
Personen, die werbliche Botschaft übermitteln, z.B. Messeleute, Verkäufer etc.

Diese Aufzählung ist keinesfalls vollständig, doch führt sie die für die schweizerischen Tourismusunternehmen als Kommunikatoren wichtigsten Werbeträger auf dem deutschen Reisemarkt auf. [1]

Das Ziel der Streuplanung besteht darin, einen Mediaplan zu finden, der einen möglichst hohen Zielerreichungsgrad der gesteckten Werbeziele garantiert, dies im Rahmen des Werbestrategiebudgets. Konkret bedeutet dies:
Der immaterielle Charakter der touristischen Dienstleistung führt dazu, dass diese selbst nicht als Werbeträger auftreten kann. [2] Wohl können begleitend zur Dienstleistungerstellung Werbeträger eingesetzt werden, wie z.B. Programmhefte, Veranstaltungsbroschüren etc., wobei diesen Werbeträgern nicht nur werbliche Eigenschaften, sondern grossenteils verkaufsfördernde Aspekte zukommen.

Die Auswahl der auf die Werbemittel abgestimmten Werbeträger und Festlegung der Einschaltzahl soll eine hohe Kontaktzahl in der Zielgruppe nach sich ziehen. Zu diesem Zweck sind folgende Teilprobleme zu lösen: [3]
- Zielgruppenbestimmung
- Zielgruppengewichtung.

Die Bestimmung der Zielgruppen und deren Gewichtung geschieht in enger Abstimmung mit der Marketing- und Kommunikationskonzeption der Tourismusunternehmung. Wie schon erwähnt wurde, sind in die Zielpersonen ebenfalls die Meinungsbildner miteinzubeziehen. Dieser Zielgruppe ist ein besonderes Gewicht einzuräumen, bildet sie doch den eigentlichen Multiplikator für die durch Werbeträger vermittelte Werbebotschaft.

Ein Sonderproblem dieser Zielgruppenanalyse im Zusammenhang mit den zu verwendenden Werbeträgern bilden für die Anbieter von touristischen Dienst-und Sachleistungen die Reiseveranstalter und die Reisevermittler. Da die Personen, die einkaufsbeeinflussend oder einkaufsentscheidend sind, im Hierarchiesystem ihrer Unternehmung eingebettet sind, ist es oft schwierig mit gedruckten Medien unternehmensinterne Kommunikationsbarrieren zu überwinden. Personen als Werbeträger (Verkäufer z.B.) sind hier bedeutend effizienter.

1 Vgl. dazu Grimm (Werbeträger) 161 ff.
2 Scheuch (Dienstleistungsmarketing) 176.
3 Schweiger (Grundfragen) 157.

Die benötigten Daten über die Zielgruppen und deren Gewichtung aufgrund der aktuellen und potentiellen Nachfrageintensität sind vom Marketing-Informations-System zur Verfügung zu stellen.

Aufgabe der Eignungsprüfung für die einzelnen Werbeträger ist es, abzuschätzen, welchen Wert die einzelnen Medien für die Uebertragung der geplanten Werbebotschaften haben. Nach Behrens sind bei der Medienselektion folgende Einflussfaktoren zu berücksichtigen: [1]

1. Die räumliche Reichweite eines Werbeträgers
2. Die qualitative Reichweite
3. Die quantitative Reichweite
4. Werbetiming - zeitlicher Einsatz der Werbeträger
5. Streuplanung - räumlicher Einsatz der Werbeträger
6. Auswahl der Werbeträgerkombinationen.

6.3.4.1. **Die räumliche Reichweite eines Werbeträgers**

Die räumliche Reichweite eines Werbeträgers bezeichnet jenes Gebiet, das durch dieses Medium kommunikativ (werblich) abgedeckt werden kann. Ob schweizerische Tourismusunternehmen Werbeträger oder Werbeträgerkombinationen auswählen, die die ganze Bundesrepublik abdecken (z.B. ADAC-Motorwelt, Stern, Bild, HörZu etc.), hängt von ihren Werbestrategiezielen ab, obwohl es praktisch kein Tourismusunternehmen - mit Ausnahme der Schweizerischen Verkehrszentrale - gibt, das die ganze BRD als Zielgebiet in ihren Werbezielen aufführt. Es können sinnvollerweise (Streuverluste) nur Werbeträger in die Auswahl gezogen werden, die z.B. ein Nielsen-Gebiet, ein Bundesland oder eine Region abdecken.

6.3.4.2. **Die qualitative Reichweite eines Werbeträgers**

Die qualitative Reichweite zeigt an, welche nach Verhaltensweisen, sozio-ökonomischen Merkmalen oder Motiven zusammengeschlossenen Bevölkerungsgruppen über einen Werbeträger erreicht werden können. Für eine zielgruppenadäquate Auswahl von Werbeträgern in der Bundesrepublik stehen den Werbetreibenden ausreichendes Datenmaterial zur Verfügung. Es sind dies z.B.

- Werbeträgeranalyse des Zentralausschuss der Werbewirtschaft (ZAW)

1 Behrens (Absatzwerbung) 96 ff.; ferner Junk (Werbeprogrammplanung) 89 ff.

- Werbeträgeranalyse des Institutes für Demoskopie Allensbach (AWA)
- Die Verbreitungsanalysen der grossen Verlage (Gruner+Jahr etc.).

Ebenfalls in diesem Selektionsprozess sollte das Image der verwendeten Werbeträger mitberücksichtigt werden, denn es besteht zweifelsohne ein enger Zusammenhang zwischen Umworbenem, Werbesubjekt und Werbeträger, der die Werbebotschaft verbreitet.

Nachfolgende Tabelle zeigt das Image der Massenmedien in den Augen der Bundesbürger.

Tab. 9: Einstellung der Bundesbürger zu den Massenmedien

	Regionale Tageszeitg.	Zeitschr./ Illustr.	Fernsehen	Radio
	in Prozent			
Wenn es in diesem Medium keine Anzeigen (Werbung) mehr gäbe, wäre mir das lieber	25	44	53	53
Anzeigen (Werbung) in diesem Medium sind (ist) im allgemeinen glaubwürdig und zuverlässig	74	48	42	44
Anzeigen (Werbung) in diesem Medium sind (ist) im allgemeinen sachlich	80	52	41	46
Anzeigen (Werbung) in diesem Medium sind (ist) oft übertrieben	28	53	63	54
Anzeigen (Werbung) in diesem Medium geben (gibt) dem Nutzer oft nützliche Anregungen	77	66	54	49
Anzeigen (Werbung) in diesem Medium empfinde ich meist als sehr ansprechend	56	51	41	32
Ich richte mich oft nach dem, was die Anzeigen (Werbung) in diesem Medium anbieten (anbietet)	54	24	18	20

Quelle: ZV+ZV Nr. 42/1982, zit. in: ZAW (Werbung 83) 112.

6.3.4.3. Die quantitative Reichweite eines Werbeträgers

Die quantitative Reichweite kennzeichnet die prozentuale Durchdringung des Verbreitungsgebietes durch einen Werbeträger. Die quantitative Reichweite ist umso grösser, je mehr Zielpersonen aus der Gesamtbevölkerung durch den Werbeträger angesprochen werden.

Dabei kann zwischen kumulierter Reichweite [1] und Netto-Reichweite unterschieden werden. Die kumulierte Reichweite bezieht sich auf die Gesamtzahl der Zielpersonen, die zumindest einmal durch mehrere Werbeträgerausgaben erreicht werden. Die gängigen Media-Analysen (MA) erheben die Nutzungsfrequenz der einzelnen Werbeträger, wodurch es möglich ist, die kumulierte Reichweite (z.B. von 2 Werbeträgereinschaltungen) zu berechnen. Die Netto-Reichweite dagegen bezeichnet die Anzahl von Personen, die bei Verwendung verschiedener Medien mindestens einmal erreicht werden. Normalerweise beschränken sich die Media-Analysen auf die Netto-Reichweite, die bei zwei Medien ausgewiesen ist [2] (vgl. dazu auch Anhang 11).

6.3.4.4. Zeitlicher Einsatz der Werbeträger - Werbetiming

Mit der Festlegung der Werbeträger und ihrer Einschalthäufigkeit muss implizit auch der Zeitpunkt des Werbeträgereinsatzes fixiert werden. Bei der Frage nach dem Zeitpunkt des Einsatzes der Tourismuswerbung sind zwei Aspekte zu beachten. Erstens muss geklärt werden, zu welchem Zeitpunkt der angestrebte Kontakt des Werbeträgers mit den Zielpersonen hergestellt werden soll und zweitens über welchen Zeitraum sich dieser Kontakt (bezogen auf ein einzelnes Werbeprogramm) erstrecken soll.

Grundsätzlich ist das Werbetiming zwar dem werbetaktischen (zeitlicher Einsatz innerhalb eines Jahres) Bereich zuzuordnen, da aber die Werbetaktik in die Werbestrategie integriert sein muss, wollen wir die Problematik des Werbetiming dennoch hier behandeln.

1 Vgl. dazu Kaiser (Werbung) 158.

2 Zur Berechnung der beiden erwähnten Reichweiten vgl. Böcker/Thomas (Marketing) 364 ff.

Wie alle Konkurrenzländer auf dem deutschen Reisemarkt ist auch die Schweiz und sind auch ihre Tourismusunternehmen, in ihrem zeitmässigen Einsatz der Werbung, von den Kaufentscheidungs- und Kaufgewohnheiten der deutschen Touristen abhängig.

Tab. 10: Zeitpunkt der ersten Ueberlegung und der Reiseentscheidung (Angaben in %)

	1977	1978	1979						
1. Alle Reisenden 1979 (100 %)		Jan.-Jun.	Jul.-Aug.	Sep.-Nov.	Dez.-Jan.	Feb.-Mrz.	Apr.-Jun.	Jul.-Aug.	Sep. u. sp.
a) Erste intensive Beschäftigung mit dem Urlaubsziel	4	4	5	13	26	21	19	6	2
b) Endgültige Reiseentscheidung	2	3	3	6	21	26	26	10	3
2. Veranstalterreisende 1979 (100%)									
a) Erste intensive Beschäftigung mit dem Reiseziel	3	5	3	14	32	22	14	5	2
b) Endgültige Reiseentscheidung	1	2	2	7	24	31	22	8	3

Quelle: Reiseanalyse 1979 des StfT, zit. in: Das Reisebüro Nr. 1/1981, S. 10.

Die Konsumgewohnheiten potentieller deutscher Tourismussubjekte weisen folgende Eigenheiten auf:

- Der sich abzeichnende Trend (1974-1979) zur längerfristigen, also früheren Buchung des deutschen Durchschnitturlaubers hat sich vor allem beim Pauschalreisemarkt in den 80-er-Jahren abgeschwächt. Dies als Folge der von den deutschen Reiseveranstaltern in den Jahren 1982 und 1983 durchgeführten eigentlichen "Sommerschlussverkäufen" von Pauschalreisen, wo sich der Frühbucher als geprellt vorkommen musste; der Frühbuchungsrabatt dagegen ist ein pekuniär schwacher Ersatz. [1]
- Zwischen dem eigentlichen Reiseentscheid (Buchung, Reservation) und dem ersten werblichen Kontakt besteht ein time-lag. [2] So hatten z.B. Ende Januar 1976

1 Vgl. Classen (Trend) 9.
Gemäss dieser Umfrage in deutschen Fremdenverkehrsgebieten werden die Reiseentscheidungen zusehends hinausgeschoben, also ein Trend zum Spätbuchen; ferner Schneider, O., DRV will höhere Reisepreise, in: 'Touristik aktuell', Nr. 49, 1983 S. 1, Schneider als Präsident des Deutschen Reisebüroverbandes warnt die Reisebüros, "mit klug angelegter Werbung und durch ein konsequentes Verhalten keine weitere Buchungsverlagerung vom Frühjahr in den Frühsommer zu provozieren."

2 Schmidhauser (Reiseentscheid) 2.

bereits 48,7% der potentiellen Touristen Werbekontakt mit ihren späteren Reisezielen, aber erst 31,8% den Reiseentscheid gefällt. [1] Dies erstaunt nicht, handelt es sich doch beim Urlaubsentscheid um einen extensiven Kaufentscheid.

- Die zeitliche Streuung der ersten Werbekontakte und der Reiseentscheide verlangen vom Werbetreibenden eine Ausdehnung seiner Werbeaktivitäten; konzentrierte und kurze Werbeeinsätze sind unter diesem Aspekt eher problematisch. So stellte Schmidhauser fest, dass "für die Werbung für die Sommer-Hochsaisonmonate Juli und August ein erster Schwerpunkt im Januar und ein zweiter in den Monaten Mai-Juli" [2] zu setzen sei.
- Bei nahen Ferienzielen wie der Schweiz und im Individualtourismus dürfte sich der time-lag verkleinern, [3] d.h. erster werblicher Kontakt und Buchung oder Reservation liegen näher beieinander. Ein Grund dürfte in der grösseren Mobilität der Individualtouristen zu suchen sein, die nicht an die Kapazitätsgrenzen des Pauschalreisemarktes (z.B. beschränktes Platzangebot bei Charterflügen) gebunden sind.
- Der hohe Nutzungsgrad der Werbung mit klassischen Medien (Inserat, Plakat etc.) [4] zeigt, wie wichtig es für das Tourismusunternehmen ist, besonders in der primären Reiseentscheidungsphase (erste Anmutung über ein Reiseziel) mit dem potentiellen Tourismussubjekt in werblichen Kontakt zu treten. So sollte es der Fremdenverkehrswerbung vor allem gelingen, den Entscheidungsprozess über das Reiseziel beim Touristen in Gang zu setzen. Dies gelingt, wenn die gewünschten Informationen über Angebot, Preis etc. [5] zur rechten Zeit dem Touristen zur Verfügung stehen, die Nutzbarkeit und Nützlichkeit (vgl. Pt. 5.3.1.1.1. und 5.3.1.1.2.) der Werbung als Informationsquelle in den Augen des Tourismussubjektes also gegeben ist.

1 Burre, H., Informationsquellen bei der Planung der Urlaubsreise, in: Das Reisebüro, Fachbeilage zu "Der Fremdenverkehr", Nr. 9/1977, S. 2.

2 Schmidhauser (Reiseentscheid) 4.

3 Schmidhauser (Reiseentscheid) 2.

4 Vgl. dazu Zolles et al. (Marketingpraxis) 100.

5 Zolles et al. (Marketingpraxis) 98 ff.

Betrachtet man die zeitliche Variationsbreite als konstantes Verschiebungsparadigma innerhalb des extensiven Entscheidungsprozesses, erlaubt das bisherige Entscheidungsverhalten der deutschen Reisenden eine relativ genaue Planung der strategischen und taktischen Einsätze der Werbemittel und Werbeträger in Deutschland. [1] So sollte im ersten Quartal eines Jahres auf nationaler Ebene - durch die Schweizerische Verkehrszentrale (SVZ) - und mit Hilfe von Anzeigen, Plakaten und Reiseberichten für das gesamte Tourismusland Schweiz - begleitet von PR-Massnahmen - geworben werden; mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln der SVZ, ein eher theoretisches Unterfangen. Erst in einer zweiten Phase sollten die regionalen und lokalen Tourismusträger mit der Werbetätigkeit auf dem deutschen Reisemarkt einsetzen. Dies mit der Begründung, dass mehr als 85% [2] der deutschen Feriengäste in die Schweiz ohne Reisebürobenutzung kommen, so dass der konkrete Reisezielentscheid, im Unterschied zum Pauschalreiseentscheid, erst in einer späteren Phase getroffen wird.

Bei erwähnter Aufgabenteilung bezüglich Zeitpunkt der Werbeeinsätze für die Sommersaison sollte besonders zu Jahresbeginn auf nationaler Ebene verstärkt emotional geworben werden, um den potentiellen Feriengast, der sich noch in einer Anmutungs- und Orientierungsphase befindet, gedanklich stark an das Tourismusland Schweiz zu binden. Die übrigen Tourismusunternehmen auf regionaler und lokaler Ebene sollen in einer sekundären Phase vorrangig informativ und argumentativ Werbung betreiben. Werbung soll dann auch vermehrt von Verkaufsförderungsmassnahmen begleitet werden. Diese Vorgehensweise deckt sich mit den empirisch ermittelten Gewohnheiten deutscher Auslandurlauber, nach denen sich der Tourist zuerst für ein Reiseland und erst danach für ein spezielles Reise- und Urlaubsgebiet in diesem Land entscheidet. [3]

1 Vgl. Mussler (Reiseanalyse) 6.

2 Diese Prozentzahl wird aufgrund von Schätzungen der Agentur der SVZ in Frankfurt angestellt und unter der Berücksichtigung der Daten, dass 1982 nur 26,3% aller Reisenden der Bundesrepublik ihre Reise durch einen Reiseveranstalter organisieren liessen. Vgl. Wolff (Urlaubsreisen 1982) 49; ferner Classen (Trend) 8 f.

3 Hahn/Hartmann (Reiseinformation) 18.

Nach dem Modell des Käuferverhaltens bei extensiven Kaufentscheidungen benötigen die potentiellen Touristen vom ersten Stimulus bis zur endgültigen Kaufentscheidung über die Alternativen ihrer Urlaubsziele einen bestimmten Zeitraum, dem die Dauer des taktischen Werbeeinsatzes angepasst werden soll. So gilt für den Sommerurlaub der optimale Zeitraum für Werbung von Januar bis Mitte März und von Anfang Mai bis Mitte Juni. [1] In diesem zweiten Werbeabschnitt sind vor allem die noch unentschlossenen potentiellen Urlauber besonders durch konkurrenzvergleichende Werbeargumentation zu umwerben, weil diese Tourismussubjekte in ihren Entscheidungsprozess bereits auch Konkurrenzangebote miteinbezogen haben.

Für die Wintersaison, die von Mitte Dezember bis nach Ostern dauert, ist zur Profilierung der Monat September besonders geeignet, und zwar auf nationaler Ebene. Anfang November bis ca. Mitte Dezember ist die Zeit für regionale, lokale und einzelunternehmerische Werbemassnahmen.

Wenn die erwähnten Werbemassnahmen auch dem werbetaktischen Bereich zuzuordnen sind, so können die entsprechenden Werbezeiträume dennoch bereits in der längerfristig festgelegten Werbestrategie berücksichtigt werden. Dies mit der Begründung, dass sich die Entscheidungszeiträume der potentiellen Touristen nur geringfügig verschieben. [2]

Innerhalb der festgelegten Werbezeiträume sollte von den werbetreibenden Tourismusunternehmen einerseits auf eine intensive Wiederholung geachtet werden, andererseits sollten die einzelnen Wiederholungen über den Werbezeitraum verteilt werden, damit die Kontaktwahrscheinlichkeit der Werbebotschaft mit dem in der Such- und Entscheidungsphase sich befindlichen Tourismussubjekt möglichst gross ist. Damit wird die Tourismuswerbung der Kommunikationsforderung gerecht, wonach Werbung (Informationen und Beeinflussung) zur rechten Zeit auf das potentielle Tourismussubjekt einwirken und es informieren muss.

6.3.4.5. **Räumlicher Einsatz der Werbeträger - Streuplan**

Bei der Streuplanung der Werbeträger geht es darum, diejenige Variante zu finden, bei der bei einem möglichst grossen Teil der Zielgruppenmitglieder eine hohe Anzahl von Werbekontakten, die über der Werbewirkungsschwelle liegen sollte, in einer

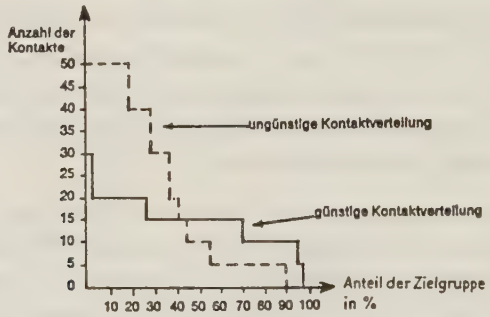
1 Vgl. Hörschgen (Werbung) 11 f.

2 Vgl. dazu o.V.: Märkte, Informationen über die Werbeplanung: Tourismus, hrsg. von der Zentralen Anzeigen-Marketing, Axel Springer Verlag, 1974, S. 102 f.

bestimmten zeitlichen Verteilung zu erreichen.

Dabei ist ein gewählter Streuplan umso besser, je gleichmässiger die Kontaktzahl bei den umworbenen Zielgruppenmitgliedern ist. [1] Das bedeutet, dass der Unterschied zwischen maximalem Werbekontakt und minimalem Werbekontakt auf die Werbe-Zielgruppe bezogen möglichst klein sein sollte.

Abb. 25: Günstige und ungünstige Kontaktverteilung zweier hypothetischer Streupläne



Quelle: Schweiger (Mediaselektion) 34, in: Nieschlag et al. (Marketing) 351.

Einzelne Zielgruppen (z.B. alle Selbständigerwerbenden mit einem Jahreseinkommen von über 80'000 DM brutto) können in der ganzen Bundesrepublik nicht mit einem einzigen verwendeten Werbeträger kontaktiert werden. Beim räumlichen Einsatz der Werbeträger muss deshalb eine Zuteilung der Werbemassnahmen auf bestimmte Teilgebiete des deutschen Reisemarktes vorgenommen werden.

Da die Identifikation der Zielpersonen für die Werbung und deren Werbeerfolg grundlegend ist, muss mit ausreichender Sicherheit gewährleistet sein, dass:

- die Grundgesamtheit eindeutig definiert wurde
- die Grundgesamtheit eindeutig erfasst wurde
- die Zielpersonen eindeutig definiert wurden
- die Zielpersonen eindeutig ausgewählt wurden.

Diese Kriterien sind bei der Auswahl eines bestimmten Werbeträgers oder einer Werbeträgerkombination vom Werbenden genau zu überprüfen. Diese Ueberprüfung

1 Nieschlag et al. (Marketing) 351.

kann als Werbeträgerforschung bezeichnet werden, deren Aufgabe es ist, durch entsprechende Untersuchungen den Kontakt mit dem Werbeträger bzw. seinen belegbaren Einheiten nachzuweisen. [1]

Räumliche Einsatzschwerpunkte können Agglomerations-, Nielsengebiete oder einzelne Bundesländer sein.

Vor allem die Ausrichtung der Werbestrategie nach Nielsen-Gebieten drängt sich für schweizerische Tourismusunternehmen auf, weil der Begriff 'Nielsen-Gebiet' [2] in der Kommunikationswirtschaft der Bundesrepublik einen weiten Verwendungsbereich gefunden hat. Da sich die Nielsen-Gebietszahlen ausgezeichnet für Werbe- und Verkaufförderungsstrategien eignen, finden sie immer mehr Eingang auch in die Mediaforschung in Deutschland. Es liegt deshalb nahe, dass sowohl die Media-Gemeinschaftsuntersuchungen (z.B. Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e.V., Media-Micro-Census GmbH) als auch die verlagseigenen Untersuchungen und Studien der werbedurchführenden Gesellschaften die Ergebnisse, nach Nielsen-Gebieten aufgeteilt, veröffentlichen, um damit den praktischen Gebrauch solcher Berichte zu erleichtern. Zur besseren Vergleichbarkeit der verschiedenen Media-Untersuchungen empfiehlt der Zentralausschluss der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) in seinem Rahmenschema für Werbeträgeranalysen [3] von Massenmedien für die regionale Gliederung des Bundesgebietes ebenfalls die sechs Nielsen-Gebiete. Weil die Datenbasis sich ausschliesslich auf Nielsen-Gebieten abstützt, ist es für ein schweizerisches Tourismusunternehmen ratsam, seine Werbestrategie - und die gesamte Kommunikationsstrategie - räumlich auf die Nielsen-Gebiete auszurichten, weil für einzelne Werbeträger für Gebiete vergleichbare Daten über Reichweite, sozioökonomische Struktur der Leserschaft etc. vorhanden sind. Dies erleichtert dem Werbetreibenden seine werbestrategischen Entscheide.

Bei der Verteilung der Werbung auf die einzelnen Gebiete der Bundesrepublik (Nielsen-Gebiete, Regionen, Ballungsräume etc.; vgl. dazu Anhang 12) müssen neben den streutechnischen Faktoren zwei weitere Grundsätze Berücksichtigung finden, die bereits bei der Zielbildung der Werbestrategie und bei der Budgetallokation aufgeführt werden müssen.

1 ZAW (Rahmenschema) 24.

2 Vgl. dazu Nielsen (Regionalstrukturen) o.S.

3 Vgl. dazu Nielsen (Gebiete) 4.

1. Grundsatz

Nach einem Marketinggrundsatz der 'Advertising follows sales potential' sollten verstärkt diejenigen Gebiete und in diesen Gebieten die anvisierten Zielgruppen umworben werden, wo ein noch ergiebiges Absatzpotential vorliegt. [1] Der grosse Vorteil dieses Prinzips liegt, bedingt durch das Informationsbedürfnis der potentiellen Tourismussubjekte, in der hohen Kontaktwahrscheinlichkeit mit den Zielpersonen, so dass sich Streuverluste in Grenzen halten. Da jedoch die Vermutung nahe liegt, dass auch andere konkurrierende Tourismusländer ihre Werbestrategie ebenfalls in diesen erfolgversprechenden Reisemärkten (z.B. Regionalmarkt) einsetzen, dürfte es in diesen Gebieten mit intensiver Tourismuswerbung zu einer Flut von verschiedenen Werbebotschaften kommen, die die angestrebte Aufmerksamkeit der Zielpersonen verringern. Da ist es Aufgabe der Werbung, durch ihre Gestaltung der Werbebotschaft, Wahl der Werbemittel und der dazu geeigneten Werbeträger, sich unter den Mitkonkurrenten zu profilieren. Für den grössten Teil der schweizerischen Tourismusunternehmen - auch die Schweizerische Verkehrszentrale eingeschlossen - muss diese Profilierung durch die Qualität der Werbung erreicht werden, um durch möglichst geringen Werbeaufwand eine möglichst hohe Kontaktzahl bei den Zielgruppen zu erreichen. Marktkenntnisse, Erfahrung und Kreativität der Werbenden müssen aus diesem Grunde in die Werbung einfliessen.

2. Grundsatz

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die touristische Werbung in Gebieten einzusetzen, in denen Marktanteile verloren gegangen sind, die zu Absatzeinbussen geführt haben. [2] "Verlorene Touristen" [3] sollten nach diesem Grundsatz zurückgewonnen werden. Damit werbestrategisch nach diesem Grundsatz operiert werden kann, ist eine genaue Entwicklung des Absatzes [4] Voraussetzung, wobei sich die Analyse nicht nur auf Vergangenheit und Gegenwart beschränken sondern sich ebenfalls nicht vor Prognosen hüten sollte. Wenn auch die Konkurrenz in der Werbung in diesen Gebieten nicht so hart ist wie in den im 1. Grundsatz erwähnten Zielgebieten, dürfte es doch schwierig sein, mit unpersönlichen Massenmedien verlorene Touristen wieder zurückzugewinnen. Der indirekte, zweistufige Weg der

1 Köring (Mediaplanung) 31.

2 Köring (Mediaplanung) 31.

3 Leu (Lagebeurteilung) 8.

4 Z.B. die Entwicklung der Reiseintensität für Auslandreisen eines Bundeslandes, die aus der Reiseanalyse gewonnen werden kann.

Kommunikation über die Opinion Leaders dürfte in dieser Werbeteilstrategie der erfolgreichere Weg sein. Wichtig ist hier eine Ursachenabklärung, wieso es überhaupt zu einem Marktanteilsverlust gekommen ist. Die Gründe dafür können im Angebot an touristischen Dienst- und Sachleistungen liegen, ebenfalls aber am Konkurrenzverhalten oder an den Veränderungen der Umweltbedingungen (z.B. höhere Arbeitslosigkeit im betreffenden Gebiet).

6.3.4.6. Die Auswahl von Werbeträgerkombinationen

Obwohl eine Zielgruppe auch in ihrem geographischen Rahmen (Stadt z.B.) für eine Werbestrategie genau abgesteckt sein kann, ist es dennoch oft nicht möglich, diese Zielgruppe mit einem einzelnen Werbeträger zu erreichen oder die Kontaktzahl ist, weil zu klein, unbefriedigend. In diesen Fällen muss das Tourismusunternehmen durch Kombination mehrerer Werbeträger die Werbeziele zu erreichen suchen. Ein wichtiges Kriterium für die Gewichtung der einzelnen Werbeträgerkombinationen ist die räumliche und soziale Situation der Zielpersonen bei der Nutzung der einzelnen Werbeträger der Kombination. Kontaktüberschneidungen [1] durch einzelne Werbeträger bei der Kommunikation mit dem potentiellen Tourismussubjekt (z.B. dieselbe Werbebotschaft in der Tageszeitung, im Kino und in einer Illustrierten) müssen nicht als nachteilige Streusituationen bezeichnet werden, da besonders bei der Einführungswerbung die Kontaktfrequenz Priorität hat, um den Lernprozess überhaupt durch die Werbung auszulösen und durch Wiederholungen den bereits erwähnten Lernerfolg zu erreichen. [2] "Den Werbungtreibenden ist daran gelegen, eine möglichst nachhaltige Beeinflussung dadurch zu erreichen, dass die Zielgruppe von vornherein von mehreren Werbeträgern angesprochen wird." [3] Nicht vergessen

1 Unter dem zentralen Streubegriff der externen Unterscheidung versteht man die Situation, bei der die Mediennutzer der verschiedenen ausgewählten Werbeträger zum Teil identisch sind; vgl. dazu Huth/Pflaum (Einführung) 102.

2 In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die kumulative Reichweite (interne Ueberschneidung) von Werbeträgerkombinationen mitzuberücksichtigen, welche die Kontaktwahrscheinlichkeit bei mehrmaligem Einsatz einer Werbeträgerkombination umschreibt, vgl. dazu Huth/Pflaum (Einführung) 113 ff.; ferner Kroeber-Riel, der dazu meint, "dass im allgemeinen der kumulierte Einsatz von mehreren Werbeträgern dem mehrmaligen Einsatz des gleichen Werbeträgers vorzuziehen ist, wenn man die Medien nur unter dem Gesichtspunkt einer möglichst grossen quantitativen Reichweite auswählen und Wiederholungskontakte ausser acht lassen würde"; Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 550.

3 Bidlingmaier (Marketing 2) 407.

werden dabei darf natürlich, dass in Wirklichkeit die Werbung [1] als kommunikationspolitisches Instrument nicht alleine eingesetzt wird, sondern, dass eine Zielgruppe auch noch durch Verkaufsförderung und durch Public Relations kommunikativ bearbeitet wird.

Um die erwähnte Unterscheidung einer Werbeträgergruppe (externe Ueberschneidung) [2] bei der Mediakombination-Auswahl zu berücksichtigen, ist es notwendig, zwischen Bruttoreichweite und der Nettoreichweite einer Mediakombination zu unterscheiden. Erstere bezeichnet die Summe der Kontaktchancen (in der nachfolgenden Abb. in Millionen), zweitere den Prozentsatz oder eine absolute Zahl einer Zielgruppe, den die Werbeträgerkombination mindestens einmal erreicht. Sind diese Grössen für die alternativen Mediakombinationen festgestellt, so muss anhand eines Kosten/Nutzen-Vergleichs festgestellt werden:

- was es kostet, über eine bestimmte Media-Kombination mit 1000 Zielpersonen in Kontakt zu kommen (Tausendzielpersonenpreis) [3]
- oder was 1000 Kontaktchancen bei den Zielpersonen über diese Mediakombination kosten (Tausendkontaktpreis). [4]

Tab. 11: Daten verschiedener hypothetischer Media-Kombinationen

Media-Kombination	ΣK = Summe der Kontakte (Brutto-reichweite) in Mio.	(Netto-) Reichweite %	(Netto-) Reichweite absolut	Kontakt-zahl	Tausender-Preis ‰ Kontakte	Tausender-Preis ‰ Leser
A B C D E F G H J K	1	2	3	4		
A B C E F K	17,18	48,1	8,46	2,03	7,08	14,39
A B C E J K	20,53	56,5	9,95	2,06	7,25	14,97
A B D E H J	20,27	56,8	10,00	2,03	7,50	15,20
A C D F G K	20,31	57,0	10,05	2,02	7,20	15,10

Quelle: Huth/Pflaum (Einführung) 111.

Je nach streustrategischen Zielsetzungen wird man den günstigsten Tausendzielpersonenpreis oder den günstigsten Tausendkontaktpreis präferieren.

1 Ein Beispiel zur Feststellung der optimalen Werbeträgerkombination findet sich in: Bidlingmaier (Marketing) 408 f.; vgl. dazu ferner Nieschlag et al. (Marketing) 347 ff.

2 Nieschlag et al. (Marketing) 347.

3 Huth/Pflaum (Einführung) 112.

4 Huth/Pflaum (Einführung) ebenda.

Um eine optimale Werbeträgerkombination für einen bestimmten geographischen Raum und in diesem für die anvisierte Zielgruppe zu bestimmen, ist mitzuberücksichtigen, dass die einzelnen Werbeträger teilweise nationalen, regionalen und sogar lokalen Charakter besitzen. So sind Zeitungen in der Bundesrepublik grossenteils lokale Werbeträger, die oft auch zur Abdeckung regionaler Räume geeignet sind. Nationale Abdeckung mit Zeitungen als Werbeträger ist nur über grosse Wirtschafts- und Wochenzeitungen möglich.

Plakate und Kinowerbung eignen sich als kleinste Belegungseinheiten für einzelne Orte oder Ortsgruppen (Kleinstädte bis 20'000 Einwohner).

Zeitschriften, auch "Prototyp" [1] nationaler Werbeträger genannt, bieten in jüngster Zeit auch regionale Belegungsmöglichkeiten nach Nielsen-Gebieten an.

Funk und Fernsehen decken regionale Einheiten (Bayerischer Rundfunk, Hessischer Rundfunk, Südwestfunk, Studio Konstanz etc.) ab, in ihrer Kombination (z.B. alle ARD-Sender) die gesamte Bundesrepublik Deutschland. Neue telekommunikative (audiovisuelle) Medien werden die Belegungen auch lokal möglich machen (Videotext, lokale Fernseh- und Radiostationen auf privater Basis). In naher Zukunft wird jeder Werbungtreibende nicht an der Tatsache herumkommen, auch diese Werbeträger bei der Auswahl der Werbeträgerkombinationen in seine Entscheide miteinzubeziehen.

6.3.4.7. Werbeträger in der Tourismuswerbung

6.3.4.7.1. Das Plakat als Werbeträger

Das Plakat zeichnet sich als Werbeträger durch eine hohe Reichweite aus, die auf die Positionierung der Plakate an frequentierten Stellen zurückzuführen ist. In der Tourismuswerbung eignet sich das Plakat:

1. Als Grundmedium bei der Markteinführung von neuen touristischen Dienst-und Sachleistungen oder neu erschlossenen touristischen Orten oder Regionen.
2. Als Sekundärwerbeträger (z.B. in Kombination mit Zeitungsinseraten) für bekannte Tourismusorte oder -regionen im Sinne einer Erinnerungswerbung.

Für Werbeaktionen auf dem deutschen Reisemarkt kann man beim Plakatanschlag zwischen fünf verschiedenen Arten [2] unterscheiden:

Allgemeiner Anschlag: Hauptsächlich Plakatsäulen, die dem Plakatanschlag mehrerer verschiedener Werbungtreibender vorbehalten sind.

1 Grimm (Praktisches Lehrbuch) 186.

2 ZAW (Werbung 83) 182.

Ganzstellen: (Ganzsäulen) — Hauptsächlich Plakatsäulen, die nur einem Werbungtreibenden vorbehalten sind. Sie stehen, wie die allgemeinen Anschlagstellen, auf öffentlichem Grund.

Grossflächen: — Grossflächen sind Tafeln, die auf meist privatem Grund stehen und der Werbung eines Werbungtreibenden vorbehalten sind.

Kleintafeln: — Säulen und Tafeln auf Bahnhöfen und Stationen, Haltestellen öffentlicher Verkehrsmittel.

Spezialstellen: — Bauzäune, Uhrensäulen etc.

Eine von Infratest im Jahre 1982 in der Bundesrepublik durchgeführte psychologische Studie zur Plakatwerbung zeigt in bezug auf die Beachtung der Plakatwerbung die nachfolgenden Prozentzahlen:

Tab. 12: Beachtung der Plakatwerbung bei der deutschen Bevölkerung nach Altersgruppen

Allgemeinstellen gesamt	**45%**
– bis 29 Jahre	49%
– 30 bis 49 Jahre	40%
– 50 Jahre und älter	(49%)*
Ganzsäulen gesamt	**54%**
– bis 29 Jahre	59%
– 30 bis 49 Jahre	47%
– 50 Jahre und älter	(55%)*
Großflächen gesamt	
– bis 29 Jahre	51%
– 30 bis 49 Jahre	55%
– 50 Jahre und älter	(43%)*
Alle Stellenarten gesamt	**50%**
– bis 29 Jahre	54%
– 30 bis 49 Jahre	47%
– 50 Jahre und älter	(47%)*

*) Daß dieser Trend in der psychologischen Studie nur in den ersten beiden Altersgruppen aufscheint, liegt an der geringen Besetzung der Klassen über 50 Jahre (sechs Fälle) und an deren „Höchstalter" von 55 Jahren.

Quelle: ZAW (Werbung 83) 178.

Wie die Zahlen der Tab. 12 zeigen, finden Plakatmotive,[1] sind sie kreativ und phantasievoll gestaltet, bei der Bevölkerung eine sehr hohe Beachtung, was bedeutet, dass die Vielzahl der durch Plakate vermittelten Werbekontakte zur Aufnahme der Werbebotschaft durch die Kommunikanten führte.

Die Segmentierung der Bevölkerung in verschiedene Altersgruppen zeigt deutlich, dass die Plakatwerbung umso höhere Beachtung findet, je jünger die Person des Kommunikanten ist. Gründe dafür können die unkritischere Haltung gegenüber grossen und farbigen Werbemitteln und die ausgeprägtere Mobilität, zu Fuss oder motorisiert, sein.

Wegen dem schwachen Informationsgehalt der durch Plakatwerbung verbreiteten Werbebotschaft spielt das Plakat als Informationsquelle[2] nur eine untergeordnete Rolle. Das darf aber nicht zum Schluss führen, dass schweizerische Tourismusunternehmen auf die Plakatwerbung auf dem deutschen Reisemarkt verzichten sollen. Wegen der hohen Gestaltungs- und Druckkosten für werblich wertvolle Plakate sind von den Werbeverantwortlichen folgende Grundregeln zu beachten:

- Wegen der teuren Aussen-Plakatwerbung sollte diese nur auf regionaler und nationaler Ebene ins Auge gefasst werden und auch dann nur in engem geographischen Rahmen, so dass mit den zur Verfügung stehenden Mitteln eine Mindest-Kontaktfrequenz aufrechterhalten werden kann.
- Plakate als Werbestrategie-Problem betrachten, was heisst, Plakate und ihre Werbebotschaft in einen längeren Werbezeitrahmen (3-4 Jahre) stellen.
- Sich vermehrt auf Innen-Plakatwerbung konzentrieren, sei es in Warenhäusern oder am 'point of sales' im Reisebüro. Die Innen-Plakatwerbung gibt auch dem einzelnen Tourismusunternehmen und dem Tourismusort eine werbliche Einsatzmöglichkeit für Plakate. Die Problematik der Innen-Plakatwerbung liegt darin, dass die Plakate oft an Stellen plaziert werden, an denen die für die Werbewirksamkeit des Plakates geforderte hohe Publikumsfrequenz fehlt. Dasselbe gilt für die in jüngster Zeit auch auf einzelne Personen gestreuten Posters, welche kleinformatigen Plakaten gleichkommen.

1 Den befragten Testpersonen wurden Plakatmotive für Produkte und Dienstleistungen vorgelegt, für die in der betreffenden Region nicht geworben wurde.

2 Vgl. dazu Wolff (Urlaubsreisen 82) 28.

Die Zielgruppen des Werbemittels Plakat sind besonders dort zu suchen, wo der Kommunikant nur zeitlich kurzen Werbekontakt mit dem Werbemittel hat (oder aus situativen Gründen haben kann). Beispiele dafür sind: Autofahrer während der Autofahrt, Bahnreisende auf Bahnhöfen, Leute auf dem Einkaufsbummel. [1] Aus dieser Begegnung der Werbesubjekte mit dem Plakat ergeben sich für die Plakatplazierung bevorzugte Orte, an denen die Kontaktwahrscheinlichkeit hoch ist. Es sind dies für touristische Plakatwerbung im besonderen:

- Autobahnraststätten
- Bahnhöfe
- Flugplätze
- Schaufenster von Warenhäusern
- Schaufenster und Verkaufsräume von Reisebüros
- Plakatwände und Litfassäulen in autofreien Verkaufsstrassen
- Plakatwände an innerstädtischen Autostrassen.

Da das Plakat seine Werbebotschaft im Vorübergehen an stark frequentierten Plätzen und ohne Nutzenentgelt an das passierende Publikum abgibt, was gezwungenerweise zu grossen Streuverlusten führt, bezeichnet Schmitz das Plakat auch als "the last medium before the point of sale", [2] womit er vor allem auf die Situation der plakativen Werbung im Reisebüro hinweist, aber auch auf die Erinnerungswirkung beim Kaufentscheidungsprozess auf dem Weg zum Reisebüro. Erhebliche Schwierigkeiten für die Werbeerfolgskontrolle [3] ergeben sich aus der Tatsache, dass die kommunikativen Wirkungsweisen zwischen Plakat und Beobachter kaum festgehalten werden können.

1 Eine Strassen-Plakat-Kampagne erreichte bei einer Reichweite von 64-77% und einer Kontaktchance pro erfasste Plakatstelle von knapp 9 bis über 17 pro erreichten Konsumenten den optimalen Wirkungsgrad nach 2 Wochen, während am point of sales die Erinnerungswerte in den 2 Wochen danach eine weitere Steigerung erfahren; vgl. dazu N.N. (Fortschritte) 23.

2 Schmitz (Renaissance) 33.

3 Hartmann (Fremdenverkehrsplakate) 247 ff.

6.3.4.7.2. Der Prospekt als Werbeträger

Während beim Plakat als Werbeträger es primär darum geht, beim Umworbenen Sympathie und Aufmerksamkeit für eine touristische Marktleistung zu wecken, ist es Aufgabe des Prospektes, das dadurch geweckte Informationsbedürfnis zu decken. Insofern ergänzen sich Plakat und Prospekt als Werbeträger im Tourismus ausgezeichnet als ersteres den Kommunikationsprozess beim Tourismussubjekt in Gang setzt und zweiteres den dadurch entstandenen Informationsbedarf [1] decken kann. Vor allem gelingt es mit dem Prospekt, eine gleichmässige werbliche Präsenz beim Tourismussubjekt zu erreichen. [2]

Besonderes Augenmerk ist von den Tourismusunternehmen beim Verteilen der Prospekte auf die Streu- und Einsatzpläne zu richten. Die grosse Auflage der Prospekte verleitet viele Werbetreibende zu einem planlosen, weil nicht zielgruppenbestimmten Verschleudern von Prospekten. Beim Verteilplan kann man zwei Kanäle der Prospektverteilung unterscheiden:

1. Die von Interessenten ausgehenden Prospektanfragen. Diese Prospekte werden vom Tourismusunternehmen direkt oder durch Stellen, die mit dem Prospektmaterial ausgestattet sind (z.B. Auslandagenturen der Schweizerischen Verkehrszentrale), an die Interessenten verteilt. Diese Prospektverteilung lässt sich, da sie vom potentiellen Tourismussubjekt ausgeht, kaum steuern oder einschränken.
2. Prospektversand aufgrund einer vom Tourismusunternehmen ausgehenden Initiative. Adressaten können sein: Reiseorganisatoren, Reisevermittler, Firmen, Zielpersonen aus dem anvisierten Marktsegment, SVZ-Hauptsitz und -Agenturen, regionale Verkehrsbüros, Transportunternehmen etc. Diese Verteilung von Prospekten wird vom Tourismusunternehmen bestimmt, aus diesem Grund sollte eine dauernde Ueberprüfung der Verteilerkanäle Teil der Prospektwerbung sein.

Da grundsätzlich kein Prospekt, sei dieser Prospekt angefordert oder einer Zielperson aus Unternehmensinitiative zugestellt, ohne Begleitschreiben zugestellt werden sollte, ist der Prospekt auch der wichtigste Begleiter von Aktionen der Direktwerbung (Direct Mailing).

1 Zur Nutzung des Prospektes als Informationsquelle sagten 17% der Befragten, dass sie innerhalb von 6 Monaten (vor Reiseantritt) einen Prospekt eines Ortes oder eines Landes angeschaut hätten; vgl. dazu Zolles et al. (Marketingpraxis) 173; ferner Wolff (Urlaubsreisen 82) 28.

2 Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 156.

6.3.4.7.3. **Werbebrief (Direktwerbung)**

Die adressierte Direktwerbung hat sich in den letzten Jahren in der Tourismuswerbung ausserordentlich dynamisch entwickelt. Zur kommunikativen Bedeutung im Rahmen der Gesamtwerbung schreibt Vögele: "Die adressierte Direktwerbung ist deshalb keine Alternative zur klassischen Werbung, sondern sie ist existentiell auf diese angewiesen und umgekehrt. Aber sie ist eine Alternative zum persönlichen Gespräch oder zumindest eines Teils davon." [1] Damit spricht Vögele dem Direct Mailing teilweise die Rolle einer persönlichen Kommunikation zu, was bedingt, dass an die textliche Gestaltung des Direktwerbebriefes hohe Anforderungen gestellt werden, die aus einem Monolog des Werbenden, einen Dialog mit dem Umworbenen machen sollen. Das Tourismussubjekt muss also zu einer Kommunikation motiviert werden; Voraussetzung dafür ist die Kenntnis der zielgruppenabhängigen Informationsbedürfnisse. Diese Informationsbedürnisse können in einer ersten Stufe durch Schlagzeilen und Bilder, in einer zweiten Stufe durch zusammenhängende Textblöcke, welche im Prospekt oder auf dem Werbebrief zu finden sind, gedeckt werden. So kann sich die Direktwerbung mittels Werbebrief und Prospekt zu einem eigentlichen "schriftlichen Verkaufsgespräch" gestalten.

Das Direct Mailing hat als Kommunikationsform im Tourismus in den letzten Jahren vor allem aus zwei Gründen ausserordentlich an Bedeutung gewonnen:

1. Die verbesserten Marktforschungsmethoden erlauben heute eine genauere Beschreibung von unternehmensspezifischen Marktsegmenten und deren touristischen Bedürfnisse, so dass die Zielpersonen direkt und mit sehr geringen Streuverlusten kommunikativ erreicht werden können.
2. Die enormen Kosten von Massenmedien (gedruckte, akustische oder optisch-akustische) verunmöglichen es manchem Tourismusunternehmen, den deutschen Reisemarkt so zu umwerben, um einen gleichen Werbeerfolg zu erzielen wie mit Direktwerbung.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Direct-Mailing-Strategie ist das Führen einer segmentspezifischen und ständig aktualisierten Datei von potentiellen Tourismussubjekten oder von aktuellen und ehemaligen Gästen (Stammkunden etc.). Diese Datei bietet ebenfalls Adressmaterial für die Verkaufsförderung und den persönlichen Verkauf.

1 Vögele (Dialog-Methode) 7.

Aufbauend auf einer wie vorhin beschriebenen Datei bieten sich dem Tourismusunternehmen folgende Möglichkeiten gezielter Direktwerbung:

- Aussendungen mit persönlicher Anrede.
- Zielpersonen-Feinabstimmung, nur eine Zielpersonenauswahl wird durch eine Direktwerbeaktion angeschrieben (z.B. Werbung für Langlauf-Ski-Weekends).
- Teilnahme an einem Pool-Versand; persönlich adressiertes Mailing im Verbund mit Mailings anderer Tourismusunternehmen (z.B. Hotel mit einer nahegelegenen Bergbahn). Dieser Pool-Versand senkt besonders die Portokosten, ein nicht zu unterschätzender Faktor bei Ausland-Direktwerbung.

Werbepsychologisch wichtig ist beim Direct Mailing, dass der Kommunikant sich persönlich angesprochen fühlt (z.B. eigenhändige Unterschrift unter den mit Schreibautomaten geschriebenen Brief). Dadurch wird beim Umworbenen eine Sympathie geschaffen, die die Kommunikation sowohl bei einer allfälligen Nachfass-Werbung als auch bei späteren Verkaufsgesprächen (z.B. bei Reiseorganisatoren) erleichtert.

6.3.4.8. **Gemeinschaftswerbung**

In verschiedenen Stellen der Arbeit ist, ausgehend von einem beschränkten Werbebudget einzelner Tourismusunternehmen, von vermehrter horizontal-kooperativer Werbung auf dem deutschen Reisemarkt gesprochen worden. Dabei stehen bei der Gemeinschaftswerbung die einzelnen Mitglieder der Kooperation in Substitutionskonkurrenz zueinander, z.B. die einzelnen Tourismusorte einer Tourismusregion. Obwohl Konkurrenten auf dem Markt, schliessen sich die Mitglieder der Kooperation für die Werbung (als Teil der Kommunikationspolitik) zu einer gemeinschaftlichen Werbestrategie zusammen. Hauptgewicht einer Gemeinschaftswerbung wird primär auf die Imagewerbung [1] gelegt, weil dadurch für alle beteiligten Mitglieder ein ungefähr gleicher Werbenutzen entsteht, ein Grund, wieso sich viele Tourismusunternehmen überhaupt zum Mitmachen bei einer solchen Kooperative entschliessen können. [2]

Nebst der Imagewerbung umfasst die Gemeinschaftswerbung ebenfalls konkrete Angebotswerbung, wobei das Gesamtangebot aller Gemeinschaftswerber als Werbeobjektkomplex dient.

1 Vgl. Tietz (Analyse) 1522.

2 Nach Zenhäusern sind 70% der schweizerischen Tourismusorte gegenüber einer Gemeinschaftswerbung positiv eingestellt. In der Praxis aber liegen die Aufwendungen für Gemeinschaftswerbung, gemessen am gesamten Werbebudget, unter 14%; vgl. Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 168 ff.

Da es sich bei der touristischen Gemeinschaftswerbung für das einzelne Tourismusunternehmen um eine "anonyme" [1] Werbung handelt, muss umso stärker ein Branchen-Denken in den Vordergrund treten. Vorteile aus der Mitarbeit eines Tourismusunternehmens bei einer gemeinschaftlichen Werbung auf dem deutschen Reisemarkt ergeben sich folgende:

- Die Werbemittel- und trägerauswahl erweitert sich, weil Werbestrategien in die Entscheidung miteinbezogen werden können, die die finanziellen Möglichkeiten eines einzelnen sprengen. Dies gilt auch für die Qualität der eingesetzten Werbemittel ebenso wie die Möglichkeit höherer Werbefrequenz der einzelnen Werbeträger.

In diesem Zusammenhang kann man eine Werbegemeinschaft als eigentliches Tourismus-Grossunternehmen bezeichnen, das nach Leitherer gegenüber kleineren Konkurrenten den Vorteil habe, dass in einem bestimmten Bereich mit zunehmendem Aufwand der Werbeerfolg überproportional wächst und gewisse Massenmedien (Fernsehen und Rundfunk) die finanziellen Mittel einer solchen Kooperation voraussetzen. [2]

- Die verbesserte Wirtschaftlichkeit der Werbung durch erhöhte Auflagen der gedruckten Werbemedien (Plakate, Prospekte etc.). Die fixen Satzkosten verteilen sich auf die ganze Werbegemeinschaft, wodurch sich der Kostenanteil pro Mitglied verkleinert. Ebenso können bei Zeitschriften-, Zeitungs- und Rundfunkwerbung - durch die ermöglichte höhere Belegungsfrequenz-Wiederholungs- und Mengenrabatte [3] beansprucht werden.

Trotz Konkurrenzstatus der Kooperationsmitglieder sollte bei ihnen die Erkenntnis durchdringen, dass auf dem deutschen Reisemarkt alle schweizerischen Tourismusunternehmen zu allen andern ausländischen Tourismusunternehmen wiederum in Konkurrenz stehen, ein gemeinschaftliches 'schweizerisches' Auftreten ist beinahe ein volkswirtschaftliches Muss, das letztlich auch betriebswirtschaftlich für den einzelnen Früchte trägt.

1 Vgl. Huth/Pflaum (Einführung) 18.

2 Leitherer (Werbelehre) 56.

3 Die Zeitschrift 'Freundin' z.B. gewährt bei 3 Anzeigen einen Malstaffel-Nachlass von 2%, der Südwestfung 3 (SWF 3) bei 24 Werbespots von je einer Minute Länge einen Rabatt (Längenstaffel und Malstaffel) von 10%; vgl. dazu: Burda GmbH Offenburg, Anzeigen-Preisliste Nr. 3 für 1983 für 'Freundin-Sonderhefte', o.S.; ferner Absatzwirtschaft Nr. 9/1983, S. 57.

6.3.4.9. Verbundwerbung

Von Verbundwerbung im Tourismus soll dann gesprochen werden, "wenn die Werbeobjekte (Produkte, Dienstleistungen), für die gemeinsam geworben wird, in einem Verhältnis der Komplementarität zueinander stehen." [1] Dies trifft beim touristischen Dienst-und Sachleistungsangebot eines Tourismusortes, ev. auch einer Tourismusregion bekanntlich in ausgesprochenem Masse zu, weil das zusammengefasste Leistungsbündel der verschiedenen lokalen (regionalen) Tourismusunternehmen sich in den Augen des Tourismussubjektes als Problemlösungsbündel präsentiert. Aus diesem Grunde ist es folgerichtig, die Werbung dem touristischen Komplementärangebot entsprechend ebenfalls zusammenzufassen, wenn die finanziellen Mittel eines Einzelunternehmens eine sinnvolle und effiziente Werbung gar nicht zulassen und ein Erreichen der gesteckten Werbeziele nicht möglich ist.

Im Unterschied zu Gemeinschaftswerbung werden bei der Verbundwerbung die einzelnen Anbieter erwähnt, bleiben also dem Nachfrager auf dem Tourismusmarkt nicht anonym.

Für ein einzelnes Tourismusunternehmen kann der Vorteil einer Verbundwerbung auch darin liegen, "dass sie durch die Gemeinschaft erst angeregt werden, ihre Einzelwerbung intensiver und planmässiger zu pflegen." [2]

Einen weiteren positiven Effekt aus einer Verbundwerbung sieht Zenhäusern im grösseren "Zusammengehörigkeitsgefühl", [3] das durch die Kontakte und die gegenseitige Hilfeleistung entsteht, ein nicht zu unterschätzender Punkt, wenn man berücksichtigt, wie wichtig z.B. das Auftreten eines Gesamtangebotes (z.B. eines Tourismusortes mit seinen einzelnen Dienst- und Sachleistungen der lokalen Tourismusunternehmen) auf dem Reisemarkt ist. Dass in dieser Hinsicht auch im Schweizer Tourismus die Zeichen der Zeit langsam erkannt werden - oder in Zukunft werden sollten - zeigt die Tatsache, dass gemäss der Delphi-Umfrage [4] zwei Drittel der Experten glauben, dass vor dem Jahre 2010 die Hälfte der von der Schweizer Fremdenverkehrsunternehmen aufgewendeten Geldmittel für gemeinsame Marktbearbeitungsmassnahmen verwendet werden. Eine bessere und raschere Penetration des deutschen Reisemarktes ist zweifelsohne die Folge einer gemeinschaftlichen Werbestrategie.

1 Huth/Pflaum (Einführung) 18.
2 Keller (Durchführung) 495.
3 Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 168.
4 Krippendorf et al. (Delphi-Umfrage) 65 f.

Trotz Gemeinschafts- oder Verbundwerbung kann ein Tourismusunternehmen nicht auf eine eigenständige Werbung verzichten, was auch regelmässig durch einen unternehmenseigenen Prospekt [1] getan wird. Es stellt sich nur die Frage, wie das Werbe-Gesamtbudget in Einzel- und Gemeinschafts- und/oder Verbundwerbung aufzuteilen ist. Allgemeingültige Regeln können u.E. nicht aufgestellt werden, doch sind nachfolgende Kriterien vom einzelnen Tourismusunternehmen in diesen Entscheidungsprozess miteinzubeziehen:

- Unternehmensgrösse
- Werbebudget
- Werbeziele
- Zu bearbeitende Marktsegmente
- Auflagen, die von einer Kooperation in einer Werbegemeinschaft oder einem Werbeverbund gemacht werden und unter Umständen die unternehmerische Flexibilität über den Werbebereich hinaus einschränken (z.B. Angebotsgestaltung etc.).

Mit der Zeit kann sich eine Werbekooperative zu einer Kommunikationskooperative oder gar Marketingkooperative entwickeln, was für die Kooperative als Gesamtheit und die Mitglieder im einzelnen neue Wege beim Agieren auf dem deutschen Reisemarkt eröffnen könnte.

1 Gemäss einer von Zenhäusern bei Kur- und Verkehrsvereinen erhobenen Werbestatistik werden im Ausland für Eigenwerbung bei Prospekten 77% der Prospektwerbekosten, bei Inseraten 48% der Inseratewerbekosten ausgegeben; Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 173.

6.3.5. Die Mediennutzung von touristischen Zielgruppen des deutschen Reisemarktes

Wie wichtig es ist, die unternehmensspezifischen Zielgruppen und Zielpersonen mit den adäquaten Werbemitteln und Werbeträgern zu erreichen, wurde hinlänglich festgestellt. Welche Zusammenhänge zwischen Reiseverhalten und medialer Kommunikation, und zwar sowohl in quantitativer Hinsicht (Anzahl der Kontakte) als auch strukturell (Präferenzen einzelner Mediengattungen) auf dem deutschen Reisemarkt bestehen, wollen wir untersuchen. [1]

Tab. 13: Mediennutzung und Reisehäufigkeit

	Bevölkerung ab 14 J. gesamt	Zielgruppe 1	2	3	4	5
Regelmäßig oder häufig genutzte Mediengattungen insgesamt						
– Durchschnittl. Kontaktzahl pro Person	4,16	4,63	4,46	4,25	3,97	3,42
– Index: Bev. ab 14 J. = 100	100	111	107	102	95	82
Regelmäßig oder häufig genutzte Printmediengattungen						
– Durchschnittliche Kontaktzahl pro Person	2,56	3,15	2,86	2,63	2,37	1,82
– Index: Bev. ab 14 J. = 100	100	123	112	103	93	71

Quelle: RA des StfT, durchgeführt von MARPLAN, zit. in: Schneider (Medienverhalten) 2.

Zielgruppen

1 In den letzten 3 Jahren mindestens 2 Urlaubsreisen pro Jahr = 3,6%

2 In den letzten 3 Jahren mindestens 1 Urlaubsreise pro Jahr, jedoch weniger als 2 Urlaubsreisen = 31,4%

3 In den letzten Jahren mindestens in einem Jahr verreist, höchstens in 2 Jahren = 34,0%

4 In den letzten Jahren keine Urlaubsreise, früher schon gereist = 15,5%

5 Noch nie gereist = 15,5%

1 Schneider (Mediennutzung) 1ff.

Aufgrund der Zahlen aus Tab. 13 ist ersichtlich, dass zwischen Reisehäufigkeit und Mediennutzung ein funktionaler Zusammenhang besteht, welcher besagt, dass die reisefreudigsten Zielgruppen in Deutschland mit Massenmedien auch am leichtesten zu erreichen sind. Die Korrelation zwischen Mediennutzung und Reisehäufigkeit ist hoch, wobei die Printmedien als Werbeträger besser abschneiden als die elektronischen Medien (vgl. Anhang 13). Dort wird die Rangfolge der einzelnen Mediengattungen gezeigt, wobei festzuhalten ist, dass "offenbar die Interessenstruktur der Reisenden wesentlich vielfältiger und anspruchsvoller ist als mancherorts angenommen wird. Wenn es stimmt, dass für die Reisehäufigkeit Eigenschaften wie Aufgeschlossenheit, geistige Beweglichkeit und Bildung ausschlaggebend sind, kann es nicht erstaunen, dass Reisende an das redaktionelle Angebot bei Printmedien generell höhere Anforderungen stellen." [1] Wenn sich auch für ein einzelnes Tourismusunternehmen aus diesen Daten keine detaillierte Mediaplanung aufbauen lässt, so können doch grundsätzlich Eigenheiten von Reisenden der Bundesrepublik in bezug auf ihr Kommunikationsverhalten gegenüber Massenmedien abgelesen werden.

6.3.6. **Methoden der Werbeerfolgsprognosen**

Es würde den Rahmen unserer Arbeit sprengen, auf die einzelnen Methoden der ökonomischen und ausserökonomischen Werbeerfolgsprognosen näher einzugehen. Dennoch wollen wir die einzelnen werblichen Wirkungsstufen, die aufgrund des Modells des Käuferverhaltens zu beobachten sind, kurz aufführen. Kriterium unserer Auswahl erwähnter Methoden ist deren Praktikabilität für schweizerische Tourismusunternehmen für den deutschen Reisemarkt. Voraussetzung für solche Pretests sind die Festlegung des Messinhaltes für ein definiertes Werbeziel.

Prognosemethoden des ausserökonomischen Werbeerfolgs

Gemäss neuerer Literatur [2] kann der ausserökonomische Werbeerfolg anhand dreier Wirkungsstufen unterschieden werden. Es sind dies:

1. Die informative Wirkung der Werbung
2. Die motivationale Wirkung der Werbung
3. Die verhaltensrelevante Wirkung der Werbung.

1 Schneider (Mediennutzung) 4.

2 Vgl. dazu Winkler, A., Werbemittel und Werbemittelforschung, in: Marketingenzyklopädie, München 1975, S. 719-727; ferner Rehorn, J., Markttest, Neuwied 1977, S. 76 f; ferner Kroeber-Riel, W., Einteilung, Zurechenbarkeit, Messung, in: Zeitschrift WISU, Heft 4/1977/BWL, S. 48 ff.

6.3.6.1. Die informative Wirkung der Werbung

Damit beim Tourismussubjekt eine Verhaltensreaktion ausgelöst werden kann, muss dieses den Stimulus, der von der Werbung ausgeht, gesehen oder gehört haben, je nachdem, ob es sich um ein optisches Werbemittel (z.B. Inserat) oder um ein akustisches Werbemittel (z.B. Werbespot) handelt. Die Informationswirkung der Werbung wird anhand der Informationswahrnehmung, der Informationsverarbeitung (z.B. durch Lernen) und der Informationsspeicherung (Behalten) der entsprechenden Information gemessen. So eignet sich z.B. für einen Wirkungstest eines Plakates das Tachistoskop, welches den Ausdruck eines Plakates unter der Situation einer kurzen Betrachtungsweise simuliert. [1] Beim Recall-Verfahren wird der Erinnerungswert einer Anzeige bei den Testpersonen untersucht.

6.3.6.2. Die motivationale Wirkung der Werbung

Mit diesen Verfahren sollen die "Anmutungsqualität" [2] und die Kraft zur Konsumentenaktivierung, die von der Werbung ausgeht, gemessen werden. Als Messmethoden eignen sich einerseits das bereits erwähnte Tachistoskop, andererseits das Instrument der 'Einzel-Exploration' aus der psychologischen Marktforschung. Diese, von einem Psychologen durchgeführte Befragung, welche man auch als "strukturiertes Tiefeninterview" [3] bezeichnet, soll Auskunft geben über die Einstellungen und Motive der befragten Person.

6.3.6.3. Die verhaltensrelevante Wirkung der Werbung

Um die verhaltensrelevante Wirkung der Werbung messen zu können, müssen die Einstellungen (positiv oder negativ) oder die Einstellungsänderungen gegenüber dem Werbeobjekt beim Kommunikanten (Umworbenen) festgestellt werden. Die bekannteste Technik ist:

- Das semantische Differential, welches ein Messverfahren ist, durch das sich eine Menge von Ratingskalen (angenehm - unangenehm) für emotionale Eindrücke, verschiedenen Dimensionen der erlebten Gefühle zuordnen lassen. [4] Ein weiteres,

1 Vgl. dazu Huth/Pflaum (Einführung) 127.
2 Huth/Pflaum (Einführung) 128.
3 Behrens (Marktforschung) 49.
4 Vgl. dazu Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 118.

verfeinertes Modell zur Einstellungs- und Imagemessung ist das Trommsdorf-Modell, [1] welches die Mehrdimensionalität des Begriffs Image berücksichtigt.

Zu den aufgeführten Messmethoden der Werbeerfolgsprognosen gilt abschliessend zu sagen, dass sie teilweise von der Wissenschaft umstritten sind oder in der Anwendung unbefriedigende oder widersprüchliche Messwerte geliefert haben. Für ein Tourismusunternehmen des schweizerischen Fremdenverkehrs kommt die Anwendung einer solchen Messmethode - aus personellen und finanziellen Gründen - nur in einer Gemeinschaft oder einem Verbund in Frage, und auch dann sehr wahrscheinlich durch externe Fachleute (Marktforschungsinstitute etc.) mit Kenntnissen des deutschen Reisemarktes.

6.3.6.4. **Prognosemethoden des ökonomischen Werbeerfolgs**

Bei diesen Methoden geht es darum, prospektiv Angaben über Zuwachs des Umsatzes (höhere Belegung oder bessere Kapazitätsauslastung) oder des Gewinns zu machen, [2] die dadurch entstehen, weil das Tourismusunternehmen werblich aktiv ist. Beispielhaft, weil am ehesten realisierbar, sei die Methode der Werbeerfolgsprognose mit Hilfe von Gebietsverkaufstests erwähnt, und die Messung des Werbeerfolgs sei auf die Ebene der Tourismussubjekte eingeschränkt. Eine Messung des Werbeerfolges auf der Ebene von Reiseveranstaltern und Reisemittlern würde für die Schweiz (auf den deutschen Reisemarkt bezogen) kaum repräsentative Resultate ergeben, weil die Zahl der über die Reisebüros gebuchten Schweizurlaubsreisen an den Gesamturlaubsreisen zu gering ist.

Auf einem von der Tourismusunternehmung umworbenen und von den Zielpersonen (Zielgruppen) her, repräsentativen Testmarkt (z.B. Nielsengebiet) werden die Umsatz- und Absatzveränderungen seit Einsatz der Werbeaktivitäten festgestellt. Die Veränderungen auf dem Testmarkt werden mit denjenigen des nicht umworbenen Kontrollmarktes (z.B. ein anderes Nielsen-Gebiet) verglichen. Zu diesem Gebietsverkaufstest, welcher einen relativen Vergleich aufgrund der Absatzzahlen des Test-und Kontrollmarktes ermöglicht, [3] ist zu sagen, dass er, zur alleinigen Bestimmung des Erfolgs oder Misserfolgs eingesetzt, zu teuer ist und wiederum auch nur für Werbegemeinschaften sinnvoll eingesetzt werden könnte.

1 Vgl. dazu Trommsdorff (Messung) 126 ff.; ferner Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 196 f.

2 Vgl. dazu Bidlingmaier (Kontrolle) 786 ff.

3 Vgl. dazu Meffert (Marketing) 534.

Wertvolle Hilfe für die Prognose des ökonomischen Werbeerfolgs können allenfalls Haushalt-oder Individualpanels sein, welche Daten über das Kaufverhalten, Lese-, Seh- oder Hörverhalten der Panelteilnehmer liefern. Solche Panels werden für Deutschland von der Gesellschaft für Marketing (GfM) und von der Forschungsgemeinschaft für Marketing (GfK und Infratest) regelmässig durchgeführt und veröffentlicht.

6.3.7. Werbeerfolgskontrolle

Werbeerfolgskontrollen haben ein zentrales Problem, nämlich dass ihre Ergebnisse mit so vielen Unsicherheiten und Imponderabilien behaftet sind, dass Tourismusunternehmen sehr oft auf eine Werbeerfolgskontrolle gänzlich verzichten. Das bedenkliche betriebswirtschaftliche Sich-Zufriedengeben mit Tendenzen und Vergleichen [1] verleidet vielfach den Werbeinteressenten im Tourismus die Freude am Werbeerfolg. Dennoch sollte auf eine Werbeerfolgskontrolle im Tourismusunternehmen nicht verzichtet werden, weil die Messdaten und Resultate der Posttests, die die Werbewirkung messen sollen, sehr oft völlig ausreichende Basis bilden für zukünftige Werbestrategien und Werbemassnahmen. Die hohen Werbeaufwendungen sind ein weiterer Grund, auch betriebsintern die Werbegemeinkosten und die Werbeeinzelkosten in eine solche Analyse miteinzubeziehen. [2]

Eine fehlerfreie Werbeerfolgskontrolle scheitert an verschiedenen Schwierigkeiten. Es sind dies:

- Unmöglichkeit der Isolierung des Werbeerfolges durch eine bestimmte Werbemassnahme, weil die gesamte Kommunikationspolitik und das gesamte Marketing letztlich den Erfolg (z.B. höherer Umsatz) mitbeeinflussen.
- Fehlende Zuordnungsmöglichkeit der Werbewirkung zu Werbemitteln und Werbeträgern. Grösse der durch Mund-zu-Mund-Werbung verursachten Werbewirkung im Verhältnis z.B. zur Direktwerbung.
- Einfluss auf den Werbeerfolg durch unternehmensexterne Werbemassnahmen, z.B. Werbeaktionen der Schweizerischen Verkehrszentrale im Sinne einer Landeswerbung.

1 Kaspar/Kunz (Unternehmensführung) 142.

2 Vgl. dazu: Gliederungsschema der Werbekosten, in: ZAW Jahresbericht, Werbung 1976/77, Bonn-Bad Godesberg 1977.

- Fehlende Zuordnungsmöglichkeiten der Werbemittel innerhalb der verschiedenen Werbeträger zu den einzelnen Kaufentscheiden bzw. zu den Kaufentscheidungsbeeinflussungen.

6.3.7.1. Kontrolle des ausserökonomischen Werbeerfolgs

Für die Werbewirkungskontrolle der drei bereits erwähnten Wirkungsstufen: Informations-, Motivations- und verhaltensrelevante Wirkung lassen sich die unter Werbeerfolgsprognosen erwähnten Pretest-Verfahren auch hier als Posttest anwenden, mit den ähnlichen Messproblemen wie dort.

6.3.7.2. Kontrolle des ökonomischen Werbeerfolgs

Da die Kosten einer Werbeaktion innerhalb einer längerfristigen Werbestrategie als "Werbeinvestitionen" [2] zu betrachten sind, zwingt sich eine ökonomische Werbeerfolgskontrolle auf, um anhand von Erfahrungswerten die zukünftige Werbestrategie nach dem bestmöglichen Kosten/Ertrags-Prinzip gestalten zu können. Der Vergleich, der durch eine bestimmte Werbeaktion entstandenen Deckungsbeiträge (=werblich bedingter Zusatzumsatz minus werblich bedingte Zusatzkosten), im Vergleich zu den Kosten der Werbeaktion insgesamt, [3] gibt Auskunft über den wirtschaftlichen Erfolg.

Dieser Vergleich lässt sich z.B. bei einer touristischen Direktwerbekampagne mit relativ einfachen Kontrollgrössen durchführen. Daten einer solchen Werbeerfolgskontrolle sind:

- Kosten der Direct-Mailing-Aktion (Druck- und Gestaltungskosten, Kosten des Adressmaterials der Zielpersonen, Portokosten)
- Anzahl der Direktwerbebriefe
- Anzahl der zurückgesandten Antwortkarten
- Anzahl der konkreten Buchungen.

Für die Werbeerfolgskontrolle von Massenmedieneinsätzen (Inseraten, Plakaten etc.) eignen sich - trotz vieler Einwände - die Verbraucherpanels für Haushalte und Einzelpersonen. Leider ist deren Nutzbarkeit heute noch sehr stark auf Werbeerfolge

1 Bidlingmaier schreibt, dass "bei fortlaufender Werbung über verschiedene Medien nicht zwingend nachgewiesen werden kann, welche der zahlreichen Werbeaktivitäten letztlich für den Kaufentscheid ausschlaggebend war"; Bidlingmaier (Werbeerfolg) 787.

2 Huth/Pflaum (Einführung) 138.

3 Vgl. Hill (Marketing 2) 177.

bei Konsumgütern und kaum auf touristische Dienstleistungen ausgerichtet. Deshalb sind Daten daraus als Kontrollgrössen für den praktischen Gebrauch in Tourismusunternehmen von sehr beschränktem Wert.

6.4. Public Relations-Strategie

Wie kaum ein zweites Thema stösst das des Urlaubs und Reisens in der Oeffentlichkeit auf grosses Interesse und löst zugleich in vielen Menschen recht widersprüchliche Vorstellungen aus. "Tourismus ist für die deutsche Bevölkerung heute ein Wort, das eine Fülle widerstreitender Gefühle auslöst und daher mit negativen Stellungnahmen kommentiert wird." [1] Dabei ist der Begriff Tourismus im Umfeld von Gruppentourismus, Souvenirkiosks, Massenabfertigung und Nepp gesehen, Reisen aber ist ein individuelles Vergnügen mit vielen Ueberraschungsmomenten, also ein positiver Begriff in den Augen der Bundesdeutschen. [2] Diese Widersprüchlichkeiten, die von der Umwelt dem Tourismus und mit ihm auch der Tourismuswirtschaft entgegengebracht werden, stellen für die touristischen Public Relations als kommunikativen Verbindungen zwischen Tourismusunternehmen und Umwelt, eine nicht leicht zu lösende Aufgabe dar. Andererseits ergeben sich durch die gesellschaftliche Bedeutung des Urlaubs und des Reisens allgemein (Wochenendausflüge etc.) grosse Kommunikationschancen für die Tourismusunternehmen, die es auszunützen gilt. Dabei hat das feuilletonistische Berichten früherer Tage über das Phänomen 'Reisen' heute auch der Deckung des Informationsbedürnisses der potentiellen und aktuellen Urlaubskonsumenten Platz zu machen. Die Informationen der Public Relations von Tourismusunternehmen bilden für den Konsumenten einen eigentlichen Service, und diese PR-Informationen finden -falls kundengerecht aufbereitet- auch entsprechendes Echo (z.B. im Reiseteil von Tages- und Wochenzeitschriften). Es ist daher Aufgabe der Public Relations-Strategie, als einem Teil innerhalb der Kommunikationsstrategie, Ziel, Mittel und Wege im langfristigen Bereich zu entwickeln, um bei den unternehmensspezifischen Zielgruppen und Zielpersonen ein Klima des Vertrauens aufzubauen und eine positive Einstellung gegenüber dem Tourismusunternehmen zu erzeugen und zu festigen.

1 Pivonas (Tourismus) 13.

2 Pivonas (Tourismus) 14 f.

6.4.1. Bedeutung und Wesen der Public Relations im Tourismus

Unter dem Begriff der Public Relations (PR) oder der Oeffentlichkeitsarbeit als entsprechender Bezeichnung im Deutschen wollen wir aus wirtschaftlicher und unternehmerischer Sicht folgendes festlegen: "Public Relations sind eine geplante und dauernde Unternehmer-Funktion. Sie haben zum Ziel, für private und öffentliche Organisationen und Institutionen Verständnis, Wohlwollen und Unterstützung bei jenen Kreisen zu gewinnen und zu erhalten, mit denen sie in Berührung stehen oder möglicherweise in Berührung stehen werden." [1]

Als Unternehmer-Funktion haben die Public Relations einen günstigen Einfluss auf die Absatzentwicklung eines Tourismusunternehmens zu nehmen, die Public Relations verfolgen - wie die Werbung auch - letztlich einen wirtschaftlichen Zweck. Im Unterschied zu Werbung und Verkaufsförderung aber sind Public Relations nicht primär auf die Auslösung von Kaufentscheidungsprozessen zugunsten des PR-aktiven Unternehmens ausgerichtet, sondern vielmehr auf einen meinungsbildenden Charakter. Auch wenn die Public Relations auf Breitenwirkung angelegt [2] sind, sollten sie dennoch zielgruppenorientiert erfolgen, weil sonst das PR-Budget jeglichen praxisrelevanten Rahmen von Tourismusunternehmen sprengt. Dies im Gegensatz zur Meinung von Aderhold, der zu Public Relations schreibt: "Es handelt sich um planmässige Sympathiegewinnung auf breiter Ebene, die sich von der Werbung vor allem dadurch unterscheidet, dass sie sich an die Oeffentlichkeit als Ganzes wendet. Sie ist weder zielgruppenorientiert noch absatzbezogen." [3] Zwischen punktueller Absatzwerbung und Public Relations bestehen enge Beziehungen hinsichtlich der von den beiden Kommunikationsinstrumenten zu erfüllenden Aufgaben in den Bereichen Imagebildung und Informationsgestaltung. [4]

Als Zielgruppen und Zielpersonen kommen in der touristischen Oeffentlichkeitsarbeit folgende in Frage:

- Reiseveranstalter und Reisemittler

1 Helbling (Aufgaben) 191; ferner Oeckl (Handbuch) 43 und Krippendorf (Marketing) 154.

2 Koch (Werbung) 1275.

3 Aderhold (Marketing) 188; i.Ggs. dazu Kronhuber (Public Relations) 34 ff.

4 Zur begrifflichen Abgrenzung zwischen Werbung und PR vgl. Behrens (Absatzwerbung) 13 f.; ferner Leitherer (Werbelehre) 4.

- aktuelle und potentielle Tourismussubjekte [1] (innerhalb von Zielgruppen)
- Vertreter der Oeffentlichkeit (Meinungsführer, Vereinspräsidenten etc.).

Dabei scheint es selbstverständlich, dass sich Public Relations-Aktionen gegenüber Reiseveranstaltern und Reisevermittlern unterscheiden von der Oeffentlichkeitsarbeit gegenüber den beiden anderen erwähnten Zielgruppen. Die erste Gruppe spricht - wegen ihrer Fachkompetenz - mehr auf sachliche Informationen an, während bei den übrigen Gruppen nebst der informativen Komponente ebenfalls eine emotionale Komponente den Inhalt bilden sollte, die beim Kaufentscheidungsprozess bekanntlich ein wichtiges auslösendes Moment darstellt.

Im Gegensatz z.B. zum Reiseland Italien, das unter dem schlechten Image von Streiks, Terror, bedeutend schwierigere PR-Aufgaben auf dem deutschen Reisemarkt zu lösen hatte und noch hat, existieren gegen die Schweiz in den Augen vieler Bundesdeutscher andere Antipathien und Vorurteile. Diese betreffen Themenkreise wie: [2]

- Bankgeheimnis
- Fluchtgelder
- Unfreundlichkeit
- Sturheit von Beamten öffentlicher Verkehrsmittel
- Teures Reiseland etc.

Auch auf dem deutschen Reisemarkt genügt der gute Name der Schweiz allein nicht mehr. Wenn er zwar nach wie vor da ist und gute verkaufsfördernde Hilfe leistet, muss er kontinuierlich durch Oeffentlichkeitsarbeit gepflegt und verbessert werden.

1 Zolles et al. schreiben: "Tourismus beruht auf dem Vertrauen der Interessenten! Auch Individualisten entscheiden sich vielfach aufgrund allgemeiner Einstellung zu einem Land, zu einer Region, zu einem Ort, zu einem Hotel. Sie handeln als Einzelperson vielfach so, wie die Oeffentlichkeit in ihrer Gesamtheit reagiert." Zolles et al. (Marketingpraxis) 146.

2 Im Aktions- und Werbeprogramm 1984 der Schweizerischen Verkehrszentrale wird vermerkt: "Für viel zu viele ausländische, wirkliche und potentielle Gäste präsentiert sich das Ferienland Schweiz mit einem Janus-Kopf. Anerkennung und gar Bewunderung, was die allgemeinen Qualitäten unseres Angebotes betrifft, steht oft das Argument "teuer" gegenüber. Es ist natürlich klar, dass in den Perioden des starken Schweizerfrankens wie derzeit wieder, dieser negative Ruf entsprechend lauter erschallt. Solange im Verhältnis zwischen der Schweiz und Konkurrentenländern ein Gefälle im Lohn- und allgemeinen Anspruchsniveau mit entsprechenden Kostenfolgen besteht, angereichert durch einen tendenziell teureren Schweizerfranken, dürfte an diesem Pauschalurteil nicht viel ändern. Deshalb bleibt auch nichts anderes übrig als unablässig zu argumentieren, zu erklären und aufzuzeigen, damit die krampfhafte Fixierung auf den Preis gelockert wird und zu einer Beurteilung auf der Basis des Preis/Leistungsverhältnisses Platz gemacht wird; SVZ (Aktions- und Werbeprogramm 1984) 6.

Das Qualitätsdenken und -handeln muss, ausgehend von einer Erstellung der touristischen Dienst- und Sachleistungen in diesem Sinne (die Freundlichkeit sollte u.E. im Tourismus leistungsimmanent sein) [1], in den deutschen Reisemarkt hineinkommuniziert werden. Es muss also das Bemühen der Schweizerischen Fremdenverkehrsunternehmen auf allen Trägerstufen sein, durch Vermitteln der positiven Aspekte das gute Image des Ferienlandes Schweiz in der deutschen Oeffentlichkeit zu bewahren. Diese Imagepflege ist ausserordentlich wichtig, denn im Fremdenverkehr kommt dem Image eines Reiselandes eine ausserordentliche Bedeutung zu (vgl. Pt. 5.2.3.1.2.), da Urlaubsentscheide, die Kaufentscheide auf Distanz sind, ein höheres Mass an Vertrauen gegenüber dem Anbieter (und Verkäufer) voraussetzen. [2]

6.4.2. Die Funktionen der Public Relations im Tourismus

Wie die anderen kommunikativen Instrumente auch, haben die Public Relations ebenfalls innerhalb der Kommunikationspolitik ganz bestimmte Funktionen und Aufgaben zu erfüllen. In Anlehnung an Zankl [3] wollen wir den Public Relations im Fremdenverkehr besonders folgende Funktionen zusprechen:

6.4.2.1. Imagefunktion

Aufbau, Aenderung und Pflege von Einstellungen gegenüber dem Tourismusland sind für alle Tourismusträger der Schweiz eine dauernde Unternehmeraufgabe. Informationsbereitschaft, Offenheit und Wahrhaftigkeit [4] sind Forderungen, die an die Public Relations gestellt werden, sollen die Interessen der Oeffentlichkeit vor monetären Zielen Vorrang haben. Werden für die Imagefunktion Multiplikatoren (z.B. Journalisten) und Meinungsführer in den Dienst der unternehmerischen Public Relations gestellt, so steigt in den Augen der Kommunikanten der Informationswert der Public Relations-Botschaften wegen der diesen (indirekten) Kommunikatoren

1 Obwohl alle touristischen Kreise immer wieder auf die Wichtigkeit eines freundlichen Klimas bei der Leistungserstellung hinweisen, wird mangelnde Freundlichkeit im schweizerischen Fremdenverkehr von ausländischen Feriengästen immer wieder erwähnt, wie Agenturberichte der Schweizerischen Verkehrszentrale zeigen, dies im Gegensatz zum bekannt freundlichen Ferienland Oesterreich.
So bezeichnen Zolles et al. die Freundlichkeit als PR-Instrument; Zolles et al. (Marketingpraxis) 147 ff.

2 Krippendorf (Marketing) 154.

3 Zankl (Public Relations) 33 ff.

4 Hundhausen (Public Relations) 67 f.

zugesprochenen Glaubwürdigkeit stark. Diese Image-Steigerung ist für jedes Tourismusunternehmen von grossem Vorteil und erleichtert die weitere Kommunikation mit dem Tourismussubjekt.

6.4.2.2. **Absatzförderungsfunktion**

Durch ein gutes Image, das in der Oeffentlichkeit Anerkennung verschafft, vereinfachen sich für die Tourismusunternehmung die Arbeiten in den Bereichen Verkaufsförderung und Verkauf, weil die Absatz-Argumente für die Marktleistungen bei den Kommunikanten - dank Vertrauen - auf weniger Kommunikationsbarrieren stossen. Insofern kann man von einem indirekten wirtschaftlichen Nutzen der Public Relations sprechen.

6.4.2.3. **Informationsfunktion**

Das grosse Interesse am Urlaub und Reisen führt in der Oeffentlichkeit dazu, dass die Konsumenten immer mehr auch hinter die betrieblichen Kulissen von Tourismusunternehmen sehen wollen. Diesem Bedürfnis nach Unternehmensinformationen ist durch Public Relations-Massnahmen soweit entgegenzukommen, wie die rechtliche (z.B. Aktiengesellschaft mit Aktionärsinteressen) und unternehmerische (im Hinblick auf die Konkurrenz) Situation es zulässt. In diesem Zusammenhang wichtig ist auch die Informationsfunktion der Public Relations nach innen, also gegenüber den im Tourismusunternehmen Beschäftigten. Die Interesselosigkeit bei der Erstellung touristischer Dienst- und Sachleistungen durch Angestellte ist sehr oft auch durch einen Zustand von Informationslücken über das Unternehmensgeschehen und den Unternehmenszweck zu erklären.

Gegenüber Pressestellen und Redakteuren, die aufgrund einer Verteilerliste ausgewählt sind, ist besonders darauf zu achten, dass die Presseaussendungen einerseits kontinuierlich und andererseits pressegerecht versandt werden. Damit wird vom Tourismusunternehmen auch darauf Rücksicht genommen, dass Public Relations erst über eine gewisse Zeit ihre Früchte tragen; Kontinuität der Public Relations hinsichtlich der Informationen ist eine weitere Forderung für eine effiziente Oeffentlichkeitsarbeit.

6.4.3. Zielsetzung der Public Relations auf dem deutschen Reisemarkt und ihre Realisierungsproblematik

Wie für die Kommunikationspolitik insgesamt, ist es auch für die Public Relations notwendig, dass Ziele definiert und unter Berücksichtigung aller Tourismusfaktoren des Reiselandes Schweiz fixiert werden. U.E. ist es Ziel der touristischen Public Relations von schweizerischen Tourismusunternehmen auf dem deutschen Reisemarkt ein gegenseitiges Vertrauen, was als psychische Nähe zwischen dem Tourismusland Schweiz (bzw. dem einzelnen Unternehmen) und den potentiellen und aktuellen Touristen umschrieben werden kann, [1] und gegenseitiges Verständnis, was als kognitives Erkennen des Tourismuslandes Schweiz durch den deutschen Reisemarkt gedeutet werden kann, zu schaffen. Da dieses formulierte PR-Ziel von so komplexer Natur ist, dass es für ein einzelnes Tourismusunternehmen nicht realisierbar ist - weil nicht unternehmensspezifisch definierbar -, wollen wir daraus einige Teilziele ableiten. Zu beachten ist, dass nur eine systematische und langfristig angelegte Oeffentlichkeitsarbeit den vielfältigen psychologischen Motiven und den teilweise widersprüchlichen sozialen Wertvorstellungen, die auf jeden potentiellen Urlaubsreisenden einen bemerkenswerten Entscheidungsdruck ausüben, diesen Gegebenheiten Rechnung tragen kann.

Als strategische PR-Ziele lassen sich formulieren:

- Förderung des gegenseitigen Verständnisses für die Probleme des Tourismuslandes Schweiz (z.B. Bauboom der Parahotellerie).
- Gewinnung des persönlichen Vertrauens für die Tourismusträger des Tourismuslandes Schweiz.
- Verstärkung positiver Meinungen (z.B. nie Streiks in der Hotellerie), Vorstellungen und Verhaltensweisen; dadurch Gewinnung von Ansehen und Sympathie und als Folge davon Prestigevergrösserung der Schweiz.
- Ausgeprägte Pflege der Beziehungen zu Trägern der Massenmedien und zu Meinungsbildnern.
- Kulante Behandlung von Reklamationen durch die einzelnen Tourismusträger.

Wie und ob diese strategischen Ziele realisiert werden können, hängt von den finanziellen Mitteln und den PR-Massnahmen ab, mit denen die Beziehungen zu den potentiellen Tourismussubjekten, zu den Reiseveranstaltern und den Reisevermittlern geschaffen, korrigiert oder verbessert werden.

1 Helbling (Aufgaben) 191 f.

6.4.4. Mittel und Massnahmen der Public Relations für den deutschen Reisemarkt

"Die Mittel, deren sich die Public Relations bedienen, sind andere als die der Werbung". [1] Dennoch befinden sich unter den Mitteln der Oeffentlichkeitsarbeit einige, denen man ebenfalls Werbe- und Verkaufsförderungscharakter zusprechen kann. Wir denken dabei etwa an die Beteiligung an Tourismusmessen und die Herausgabe einer Gästezeitschrift. Der Diskussion über die Zugehörigkeit der einzelnen Mittel kommt vor allem theoretischer Wert zu [2]; wir wollen diese Mittel in unserer Arbeit praxisbezogener betrachten, wenn sie miteinander koordiniert die gesteckten Kommunikationsziele erreichen sollen.

Der Praxis der schweizerischen Tourismusunternehmen stehen zahlreiche PR-Mittel zur Verfügung, wobei der Einsatz dieser Mittel in Kooperation oder im Alleingang erfolgt. Dieser Entscheid muss aufgrund der PR-Ziele und der finanziellen Mitteln des Tourismusunternehmens gefällt werden.

Für den deutschen Reisemarkt stehen folgende PR-Mittel und -Massnahmen im Vordergrund: Tourismusmessen, Besichtigungen durch Medienvertreter, Berichterstattungen und Pressemitteilungen.

6.4.4.1. Tourismusmessen

Tourismusmessen sind besonders publikumswirksam, weil einerseits der potentielle Gast direkt angesprochen werden kann und andererseits diese Messen durch eine intensive Teilnahme der deutschen Presse eine starke PR-Wirkung zeigen. Meistens mit Publikumsmessen sind Fachmessen gekoppelt, an denen Beziehungen zu Absatzmittlern und Reiseveranstaltern auf engstem Raum angeknüpft und gepflegt werden können. Der Tourismusmessen-Boom in Deutschland zwingt die schweizerischen Tourismusträger aber immer mehr zu einer Messen-Selektion. Ausser der Internationalen Tourismusbörse (ITB) in Berlin kommt den anderen Tourismusmessen in der Bundesrepublik eher ein regionaler Charakter zu (z.B. Caravan Boot Internationaler Reisemarkt München, CMT-Internationale Ausstellung für Caravan, Motor, Touristik in Stuttgart). Interessant ist die Tatsache, dass die Messe als Informationsmedium bei den Fachbesuchern und dem "Laien-Publikum" recht unterschiedliche Bedeutung hat. Während bei 44% der Fachleute [3] Messen und Ausstellungen als wichtigste

1 Nieschlag et al. (Marketing) 380.

2 Leitherer fordert von der Wissenschaft her betrachtet eine scharfe Trennung zwischen Werbung und Public Relations; vgl. Leitherer (Werbelehre) 4.

3 ZAW (Werbung 83) 192 f.

berufliche Informationsquelle dienen, stellt für den potentiellen Urlauber ein Messebesuch kaum ein "Informationsgang" dar. "Bei manchen Untersuchungen über die Nutzung von Informationsquellen für die Urlaubsentscheidung rangiert der Besuch von Reiseausstellungen auf einem sicheren letzten Platz." [1]

Trotz dieser Einwände gegen die Publikumswirksamkeit geben die Tourismusmessen den Fremdenverkehrsunternehmen die Möglichkeit, verschiedene PR-Aufgaben wahrzunehmen. Es sind dies je nach Trägerschaft (national, regional, lokal oder einzelunternehmerisch):

- Präsentation des Reiselandes Schweiz (der Region Ostschweiz etc.) in der Vielfalt der touristischen Dienst- und Sachleistungen, also Präsentation der Angebotsbreite.
- Streuung von Informationsmaterial und Werbebroschüren. [2]
- Möglichkeit der persönlichen Kontaktaufnahme und Kontaktintensivierung zu interessierten Tourismussubjekten.
- Direkte Verhandlungs- und Verkaufsgespräche zu Reiseveranstaltern und Reisevermittlern.
- Informationsbeschaffung bei der Konkurrenz hinsichtlich der Angebots- und Marketingentwicklung.
- Informationsvermittlung an Pressevertreter (z.B. durch Durchführung einer Pressekonferenz) und Meinungsführer (persönliche Einladungen an Vereinspräsidenten, Personalchefs etc.).

Die stark gestiegenen Kosten für Standmieten, Standauf und -abbau [3] etc. erfordern für jede Messeteilnahme eine Kosten-Nutzen-Analyse, wobei besonders berücksichtigt werden muss, ob das unternehmensspezifische Marktsegment in dem Masse kontaktiert und informiert werden kann, dass sich eine Teilnahme überhaupt lohnt.

Bei Fachbesuchermessen lassen sich Messe-Erfolgs-Kontrollverfahren anhand von ökonomischen Erfolgen (Vertragsabschlüsse für Allotments z.B) oder auch ausserökonomische Erfolge anhand von Besucherzählung oder Besuchsberichten durchführen. [4]

1 Zolles et al. (Marketingpraxis) 193.

2 Vgl. Zolles et al. (Marketingpraxis) 195.

3 Vgl. Tietz (Handbuch) 375.

4 Vgl. Kapitza/Lingemann (Messeerfolgskontrolle) 60.

6.4.4.2. Besichtigungen durch Medienvertreter

Die zunehmende wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Tourismus in der Bundesrepublik Deutschland hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Nachrichten, Reiseberichte und Reiseratschläge in allen Massenmedien vermehrt und regelmässig Platz eingeräumt wird. Man denke dabei an die verschiedenen Reise- und touristischen Fachbeilagen in Tages- und Wochenzeitschriften. Aus diesem Grund ist die kontinuierliche Betreuung von Redakteuren, Reisejournalisten sowie Radio- und Fernsehreportern eine bedeutende Aufgabe der Public Relations für schweizerische Tourismusunternehmen. Den Besichtigungen von schweizerischen touristischen Angeboten und Einrichtungen durch deutsche Medienvertreter kommt deshalb grosse Bedeutung zu, weil durch die vermittelte und objektive Kenntnis (z.B. des besichtigten Ferienortes) dieser Meinungsbilder der Abbau von negativen Vorstellungen, Vorurteilen und Antipathien erfolgversprechend unterstützt werden kann. [1] Dem organisierenden Tourismusträger solcher Einladungsreisen entstehen zwar hohe Kosten, doch die direkten und indirekten, langfristigen Möglichkeiten der Einflussnahme auf den deutschen Reisemarkt durch Vorträge, Berichterstattungen, Reportagen, Reiseberichte in Funk und Fernsehen und das Anknüpfen von neuen Kommunikationskanälen rechtfertigen diesen hohen Preis. Wichtig für das Tourismusunternehmen ist die Auswahl der Teilnehmer dieser Besichtigungen, bzw. der Medien, die sie vertreten und eine zielgruppengerechte Durchführung dieser Besichtigungen. [2]

1 Die im allgemeinen grosse Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Sachlichkeit, die der Bundesbürger den Massenmedien zuspricht, ermöglichen den schweizerischen Tourismusunternehmen, über Medienvertreter eine erfolgreiche Oeffentlichkeitsarbeit auf dem deutschen Reisemarkt. Vgl. dazu: ZAW (Werbung 83) 112 und Tab. 9.

2 SHV (Hotel-Marketing) 158 ff.; ferner SVZ (Aktionsprogramm 1984) 18.
Für den Bereich Presse Ausland legt die SVZ folgendes Jahresziel fest: "Aktive und gezielte, die Qualität beachtende Einladungspolitik betreiben sowie der unaufdringlichen Betreuung erste Priorität einräumen. Ausarbeitung und Durchführung von Gruppen- und Studienreisen für ausländische Medienvertreter mit flexibler Gestaltung der Programme, um eigene Beobachtungen, Entdeckungen und auch Kontakte zu Einheimischen ermöglichen. Dies unter Berücksichtigung aller touristischer Regionen, wobei auch weniger bekannte Orte und Regionen ins Reiseprogramm einbezogen werden sollen."

6.4.4.3. **Berichterstattungen und Pressemitteilungen**

Mit dieser Massnahme der Public Relations werden Informationen an Pressestellen, Informationsstellen und Redaktionen vermittelt, mit dem Ziel, dass sie in Form von Zeitungsartikeln, Rundfunkmitteilungen, Fernsehmeldungen oder Kommentaren in die Massenmedien eingehen. Die Informationen sind vom Tourismusträger so zu selektionieren, dass sie beim Kommunikanten - der als Informationsvermittler und Meinungsbilder funktioniert - einen hohen Eindruckswert erreichen. Inhalt solcher Pressemitteilungen sollen also Neuerungen oder Verbesserungen aus dem Bereich des Fremdenverkehrs sein, die für die Benutzer (Leser, Rundfunkhörer) erstens Interesse wecken und zweitens ein Informationsbedürfnis decken. Der Erfolg solcher Berichterstattung kann allerdings nur dann über die Zeit erfolgreich sein, wenn diese Informationen nicht nur sporadisch oder als Reaktion auf negative Publizität vermittelt, sondern periodisch (z.B. als Monatsbulletin) und kontinuierlich [1] den erwähnten Stellen zugestellt werden. [2]

6.4.4.4. **Weitere Massnahmen der touristischen Oeffentlichkeitsarbeit**

- Pressekonferenzen:	Sie sollten nur angesetzt werden, wenn ein wirklich bedeutendes Ereignis dies rechtfertigt (z.B. Vorschau auf eine internationale Sport-Grossveranstaltung). Das Auftreten bekannter Persönlichkeiten aus Sport oder öffentlichem Leben hebt die positive Publizität des veranstaltenden Tourismusträgers.
- Kulturelle Veranstaltungen:	Diese lassen sich sehr gut in eine Messe-Teilnahme integrieren. Das grosse Interesse der deutschen Oeffentlichkeit an Folklore und kulturellen Eigenarten fördern besonders die Mund-zu-Mund-Werbung beim Publikum.

1 Zu den PR-Massnahmen für die Bundesrepublik Deutschland meint die SVZ: "Das jetzige Nachfragepotential muss gehalten und gesichert werden. Dies kommt bedeutend billiger zu stehen als zu späte Bemühungen, verlorene Kunden wieder zurückzugewinnen"; SVZ (Aktionsprogramm 1984) 8. Die SVZ macht damit darauf aufmerksam, trotz finanzieller Engpässe, die Kommunikation durch Werbung und PR mit dem deutschen Reisemarkt nicht abzubrechen oder zu vernachlässigen.

2 Vgl. Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 68; ferner Hebestreit (Touristik-Marketing) 191.

- Public Relations-Anzeigen bei Reiseorganisatoren und Reisevermittlern zur Ankündigung neuer Verkaufsaktivitäten.
- Preisausschreiben für künstlerische Reiseberichte, Fotoserien oder Filme.
- Empfänge in Zusammenarbeit mit andern Wirtschaftsbranchen, Präsentation der schweizerischen Gastronomie etc.

Mit Phantasie und Kreativität lassen sich immer wieder PR-Massnahmen finden, die auch bei den Vertretern der Massenmedien auf reges Interesse stossen und so die Chance haben, als Berichte oder Mitteilungen in die Massenmedien zu gelangen.

Trotz der Wundereffekte, die man sich von Public Relations in manchen Tourismuskreisen verspricht, sollte man sich der Grenzen bewusst sein und Kriterien von und Auseinandersetzungen mit der Oeffentlichkeit dennoch sachlich akzeptieren. Sie können die Basis für neue Strategien der Public Relations sein, deren permanentes Ziel es ist, Vertrauen zu bewahren und Vertrauenskrisen zwischen Tourismusträger und unternehmensrelevanten Teil-Oeffentlichkeiten zu überwinden. [1]

6.5. **Verkaufsförderung**

Unter Verkaufsförderung wollen wir alle kommunikativen und werblichen Massnahmen verstehen, die kurzfristig den Absatz [2] von touristischen Dienst- und Sachleistungen einer Tourismusunternehmung beeinflussen sollen. Unterschiede zwischen Werbung und Verkaufsförderung (Sales Promotions) bestehen insofern, als die konsumentengerichtete Werbung im wesentlichen erste Kaufanstösse durch die Werbebotschaft liefert, die Verkaufsförderung zusätzliche oder letzte Anstösse zum Urlaubskauf bewirkt. [3] Insofern steht der Einsatz der Verkaufsförderung erst am Ende des Urlaubsentscheidungsprozesses im Mittelpunkt, kann aber wesentlich zielgerichteter wirken als die Kommunikations-Instrumente Werbung und Public Relations. Für den praktischen Einsatz der Verkaufsförderung als kommunikatives Instrument ist unbedingt eine Abstimmung mit der Werbung für die gleichen Kommunikationsobjekte zu beachten. Diese Abstimmung muss für die Verkaufsförderung Inhalt, Budget als auch Einsatzzeit mitberücksichtigen, sollen die Verkaufsförderungsmassnahmen den gewünschten Erfolg bringen.

1 Meffert (Marketing) 463.

2 Böcker/Thomas (Marketing) 232; ferner Krippendorf (Marketing) 141.

3 Vgl. Birkigt (Verkaufsförderung) 14 f.

6.5.1. Die Bedeutung der Verkaufsförderung als Kommunikations-Instrument im Tourismus

Wie in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie hat die Verkaufsförderung auch in der Tourismuswirtschaft in den letzten Jahren ständig an Bedeutung gewonnen. [1] Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Tourismusunternehmen - infolge stark steigendem touristischem Angebots - vermehrt auf Absatzschwierigkeiten stiessen, dies obwohl das Werbe- und Public Relations-Volumen ebenfalls stark angewachsen war. So waren die Tourismusunternehmen gezwungen, den aktuellen und potentiellen Tourismussubjekten kommunikativ noch näher zu treten, um sich letztlich den Verkauf der touristischen Marktleistung vor der Konkurrenz zu sichern. Die Schwierigkeiten bei der Profilierung eines günstigen Images und der hohe Abstraktionsgrad der touristischen Dienst- und Sachleistungen waren weitere Gründe, vom Kommunikationsintrument Verkaufsförderung auch im Tourismus Gebrauch zu machen. Das Hauptaugenmerk der touristischen Verkaufsförderung richtet sich vorwiegend an die Zielgruppe der Reiseorganisatoren, Reisevermittler und sonstigen Absatzmittler, um sie bei ihrer Verkaufstätigkeit im Kontakt mit dem Kunden zu unterstützen. Dabei handelt es sich bei Verkaufsförderungsmassnahmen vor allem um kurzfristige, sich nicht repetierende Kommunikationsbemühungen.

Ob die Verkaufsförderung auch im Tourismus die Chance hat, "das Kommunikationsmittel der Marketing-Zukunft zu werden", [2] wagen wir angesichts neuer auf den Markt drängender audio-visueller Kommunikationsmittel zu bezweifeln. Dennoch ist Verkaufsförderung ein wichtiges kommunikatives Bindeglied zwischen Tourismusunternehmen und Mittler der touristischen Marktleistungen und dem Konsumenten. Ferner kann die Verkaufsförderung vom Tourismusunternehmen einmal am "Ort der Leistungserstellung" [3] und auch am Point of Purchase direkt mit dem Tourismussubjekt wertvoll als Kommunikationsinstrument eingesetzt werden. Grenzen werden der touristischen Verkaufsförderung gesetzt durch mangelnde Kooperationsbereitschaft bei Reisemittlern und durch die zeitlich und räumlich sehr beschränkte Einsatzmöglichkeit.

1 Vgl. Nieschlag et al. (Marketing) 378, dort wird auf Tab. 8.4. die Entwicklung des Anteils der Sales Promotions-Ausgaben im Verhältnis zum Werbeetat aufgeführt; dieser Anteil stieg von 18,5% (1959) auf 40% (1974). Bei vielen Unternehmen finden wir heute gleiche Ausgabenhöhe für Werbung und Verkaufsförderung; vgl. Kühn (Verkaufsförderung 1980) 9. 1978 dürften in der BRD die Ausgaben für Verkaufsförderung etwa 4 Mrd. DM betragen haben: N.N. (Verkaufsförderung 1980) 29.

2 Wilkes/Grossklaus (Wissen) 149.

3 Krippendorf (Marketing) 141 f.

Die Unterschiede hinsichtlich kommunikativer Aspekte zwischen Werbung und Verkaufsförderung sind folgende:

	Wirkungszusammenhang	Reichweite	Kontaktintensität	Streuung	Erlebniswert	Erlebnisart
Werbung	mittelbar	beliebig	eher schwach	gross	audiovisuell (abstrakt)	Auge Ohr
Verkaufsförderung	unmittelbar	begrenzt	intensiv	gering	audiovisuell (konkretisiert)	Auge Ohr

6.5.2. Aufgaben und Ziele der touristischen Verkaufsförderung auf dem deutschen Reisemarkt

Aufgabe der Verkaufsförderungs-Massnahmen von schweizerischen Tourismusträgern ist es, auf dem deutschen Reisemarkt zu motivieren, akquirieren und zu informieren, mit dem Zweck, den potentiellen Gast an die touristischen Dienst- und Sachleistungen heranzuführen und ihm den Kaufentschluss zu erleichtern. [1]

Damit diese Aufgabe erfüllt werden kann, muss für jede Verkaufsförderungsaktion folgendes Ablaufprogramm inhaltlich und zeitlich festgelegt werden:

- Festsetzung der Zielgruppen; diese entsprechen den Zielgruppen der Werbung (potentielle Gäste).
- Motto der Aktion. [2]
- Kooperationsmöglichkeiten mit Partnern der Tourismusbranche oder branchenfremden Unternehmen (z.B. mit einem Skihersteller) prüfen.
- Zeitpunkt und Zeitraum der Aktivitäten; da es sich bei der Verkaufsförderung um kurze und kommunikationsintensive Aktionen handelt, ist diesem Punkt besondere Sorgfalt zuzuwenden.
- Aufstellen des Aktionsbudgets mit allen Material- und Personalkosten (Display-Material, unternehmenseigene oder fremde Verkaufsförderer).
- Durchführungsüberwachung und Korrekturmöglichkeiten der Aktion.
- Erfolgskontrolle, Festlegung der Kontrollgrössen wie z.B. Besucherfrequenzen, Resonanz in der Presse etc.

Die Aufgabenstellung und die Zielsetzungen solcher Verkaufsförderungsaktionen sind davon abhängig, ob es sich um Verkäufer-Promotions oder Verbraucher-Promotions

1 Linnert (Verkaufsförderung) 20.

2 Egler (Verkaufsförderung) 27.

handelt. Diese beiden Zielgruppen von Sales-Promotions-Aktionen und die Aufgaben, die die Tourismusunternehmen dabei erfüllen müssen, wollen wir nachfolgend aufführen.

6.5.2.1. Distributionsbezogene Verkaufsförderung

Krippendorf versteht unter distributionsbezogener Verkaufsförderung "alle Massnahmen, die der Fremdenverkehrsträger zugunsten einer Verbesserung seines Verhältnisses zum Reisebüro einsetzt." [1] Auch wenn der Anteil, der durch Reisebüros vermittelten Reisen von deutschen Feriengästen in die Schweiz in Form von Individualreisen und Pauschalreisen bekanntlich gering ist, soll die Rolle des Reisebüros als Kommunikator für das Tourismusangebot keinesfalls unterschätzt werden. Reiseveranstalter und Reisemittler auf dem deutschen Reisemarkt bestimmen schliesslich die Aufnahme eines touristischen Produktes in ihr Angebotsprogramm (Katalog).

Als Verkaufsförderungsaufgaben gegenüber Reisevermittlern [2] ergeben sich für die Tourismusunternehmen als Anbieter touristischer Dienst- und Sachleistungen folgende:

- Unterstützung beim Verkauf durch genaue und detaillierte Informationen über die touristischen Marktleistungen, weil heute in der Angebotsfülle, die zum Verkauf gelangenden touristischen Produkte nur noch vereinzelt zum Erfahrungsschatz der Reisebüroangestellten gehören.
- Steigerung der Verkaufseffizienz der Verkaufsorgane durch Schulung, Aus- und Weiterbildung und durch Informationsreisen, die von Anbietern organisiert werden.
- Stimulierung zur Annahme von Display-Material für die Weitergabe an Reisebürokunden.
- Nutzung der Reisebüroräumlichkeiten für Point-of-Sales-Massnahmen (Schaufensterdekorationen, Diavorführungen etc.). Durch diese Massnahmen kann zwar Interesse geweckt werden, das Kaufverhalten von vielen Reisebürokunden wird

1 Krippendorf (Marketing) 142; ferner Hermann (Marketing) 109, Hermann schreibt: "Verkaufsförderung bei den Absatzmittlern bedeutet, diese bei ihren Verkaufsbemühungen dem Abnehmer gegenüber zu unterstützen."

2 Eine Untersuchung des Springerverlages bei deutschen Reiseveranstaltern ergab, dass Verkaufsförderungsaktionen von 43% als besonders geeignete, 38% als geeignete und 19% als ungeeignete Marketingmassnahmen bezeichnet wurden. Diese nicht überzeugende Einstellung zum Sales Promotion sollte für Tourismusunternehmen als Anbieter ein Hinweis sein, nicht allzuviel von distributionsbezogener Verkaufsförderung zu erwarten, vgl. Zolles et al. (Marketingpraxis) 129.

damit kaum noch verändert, weil diese bereits vor dem Reisebürobesuch ihre Urlaubsalternativen fixiert haben.

Auf vier Verkaufsförderungsmassnahmen gegenüber Reisebüros sei noch näher eingegangen: Belieferung mit Informationsmaterial, Kostenzuschüsse, Studienreisen für Reisebürofachleute, Angebotspauschalierung.

6.5.2.1.1. Belieferung mit Informationsmaterial

Viele schweizerische Tourismusunternehmen bemühen sich, möglichst viele Reisebüros in Deutschland mit ihrem Informationsmaterial (Prospekt, Preislisten etc.) zu beliefern. Dies führt zu einer Prospektflut auf den Reisebüros. Die Flut ist noch grösser, wenn man bedenkt, dass andere ausländische Tourismusunternehmen ebenfalls die Reisebüros mit ihren Imprimaten beliefern. Die Folge davon ist oft Deponierung dieses Informationsmaterials, Ablehnung durch Reisebüroangestellte oder - mangels Platz - die Vernichtung dieser Prospekte. Um eine solch kostspielige Verschwendung zu vermeiden, sollten nur die Reisebüros mit Informationsmaterial beliefert werden, die aufgrund einer Antwortkarte ihr Interesse an Informationen gezeigt haben.

6.5.2.1.2. Kostenzuschüsse

Kostenzuschüsse an Reisevermittler für Verkaufsförderung (oder auch Werbung) sollten von einem Tourismusunternehmen nur dann in Betracht gezogen werden, wenn Anbieter mit differenten Tourismusangeboten mit dem Reisebüro kooperieren und diese finanziellen Zuschüsse einen wirklichen Kommunikationseffekt versprechen. Der Reisevermittler wird in seinem Katalog primär die Angebote in den Vordergrund stellen und diesen eine besondere Plazierung geben, die den höchsten Umsatz bzw. den höchsten Deckungsbeitrag bringen. [1]

6.5.2.1.3. Studienreisen für Reisebürofachleute

Dem Verkaufsprinzip entsprechend, "dass man das, was man persönlich kennt, besser und lieber verkauft", laden Tourismusträger Reisebürofachleute (bes. Angestellte des Verkaufs) zu Studienreisen ein, damit diese ein Urlaubsgebiet und die darin angebotenen touristischen Produkte selbst kennenlernen. Diese Massnahme multiplikatorbezogener Verkaufsförderung [2] ist betriebswirtschaftlich nur dann sinnvoll,

1 Bergmann (Distributionskanäle) 22.

2 Zolles et al. (Marketingpraxis) 119.

wenn die Reisebürovertreter aus Reisebüros stammen, die das Produkt des Tourismusunternehmens in ihrem Angebot haben und eine gewisse Gewähr dafür bieten, dass ihr Kundenkreis als Gästepotential überhaupt in Frage kommt. Wegen dem allgemein schlechten Kosten/Wirkungsgrad solcher Studienreisen sollen schweizerische Tourismusträger diese Massnahme auf dem deutschen Reisemarkt sehr selektiv - allenfalls nur auf regionaler Ebene - einsetzen.

Damit das Verkaufspersonal des Reisebüros für Kundenkontakte gut ausgerüstet ist, müssen ihm vom Tourismusunternehmen Demonstrationsmaterial in Form von Katalogen, Preislisten, Abbildungen, Darstellungen [1] oder geographischen Karten etc. zur Verfügung gestellt werden.

Aufgrund solcher 'Sales Manuals' sollte es dem Reisebüroangestellten möglich sein, die Informationsbedürfnisse der Reisebürokunden über das touristische Angebot der Schweiz befriedigen zu können.

6.5.2.1.4. **Angebotspauschalierung**

Eine von schweizerischen Tourismusunternehmen oft angewandte Verkaufsförderungsmassnahme bildet die Angebotspauschalierung, also das Zusammenfassen von touristischen Marktleistungen zu einem Pauschalarrangement. Der Begriff Pauschalarrangement kann umschrieben werden als Paket von verschiedenen touristischen Dienst-und Sachleistungen (Beherbergung, Verpflegung, Beförderung, Reiseleitung, Animation etc.), die von mehreren unabhängigen Tourismusunternehmen erbracht und zu einem fixen Pauschalpreis den Reisebüros (Reiseverantaltern und Reisemittlern), aber auch einzelnen Touristen angeboten werden. [2] Mit einem solchen Dienst- und Sachleistungspaket versucht das Tourismusunternehmen, einer Forderung der touristischen Nachfrage nach kompletten Ferienlösungen (Problemlösungen) gerecht zu werden.

Die in das Pauschalarrangement gesetzten Erwartungen als erstklassige Verkaufshilfe [3] oder gar als "Marketing-Massnahme par excellence" [4] haben sich für die

1 Stroschein et al.(Marketing) 127.

2 Vgl. Häusler (Möglichkeiten) 1.

3 Boos (Sicht) 3f.; Boos schreibt: "In der Verkaufsförderung sind die Pauschalen eigentliche Katalysatoren. Lokal, regional und gesamtschweizerisch aufgelistet bilden sie wichtige Grundlagen für jedes Verkaufsgespräch und für Verkaufsförderungsaktionen überhaupt. Der erwähnte Käufermarkt weist auch eindeutig darauf hin, dass der heutige Gast Orientierungen über Arten, Umfang und Preise der Pauschalen wünscht und seine Entscheide über den vorgesehenen Zielort oft aufgrund solcher Angaben trifft..... Als touristisches Produkt wird das Pauschalarrangement noch verstärkte Bedeutung erhalten."

4 Krippendorf (Marketing) 105.

schweizerischen Tourismusträger auf dem deutschen Reisemarkt nur sehr bedingt erfüllt. Wenn auch die geforderte Kreativität beim Zusammenstellen solcher Pauschalen die Tourismusunternehmen immer zwingt, sich an der touristischen Nachfrage zu orientieren und für den Konsumenten besonders die Preisgünstigkeit als Verkaufsargument betont wird, hält sich der Verkaufserfolg auf dem deutschen Markt in Grenzen, um nicht zu sagen, die Hoffnungen haben sich hinsichtlich des Pauschalarrangements nicht erfüllt.

Schon Schmidhauser macht darauf aufmerksam, "dass mehr als drei Viertel aller Deutschen, die ihren Urlaub in unserem Lande verbringen, mit dem eigenen Wagen anreisen. Daraus kann geschlossen werden, dass der Anteil der Pauschalreisen eher unter als über dem Durchschnitt aller Auslandreisen liegen dürfte. Auch die Deutschen in unserem Lande sind demzufolge vorwiegend Individualtouristen." [1]

Tab. 14: Organisation der (Haupt)-Urlaubsreise [2]

Frage: " Es gibt verschiedene Arten, wie man eine Reise organisieren kann. Sagen Sie mir bitte anhand dieser Liste, wie Sie Ihre (Haupt-) Urlaubsreise 1982 organisiert haben."

Reisende insgesamt RA 82 n= 3.404	1982		1981		1980	
	%	Mio.	%	Mio.	%	Mio.
Vollpauschalreise/ Einzelpauschalreise (IT-Reise)	21,0	5,5	20,9	5,6	21,0	5,7
Teilpauschalreise (Unterkunft)	3,4	0,9	2,2	0,6	3,5	0,9
Teilpauschalreise (Transport)	1,9	0,5	2,8	0,7	1,8	0,5
Veranstalterreisende insgesamt	26,3	6,9	25,9	6,9	26,3	7,1
Individualreisende	73,7	19,4	74,1	19,7	73,7	20,0
(Haupt-)Urlaubsreise insgesamt	100,0	26,3	100,0	26,6	100,0	27,1

Quelle: Wolff (Urlaubsreisen 82) 48.

1 Schmidhauser (Problematik) 6.

2 Schätzungen des Fremdenverkehrsamtes der BRD gehen von einem Anteil deutscher Pauschal-Urlauber von 8-10% für die Schweiz aus; vgl. dazu: "Touristik aktuell" Nr. 31, Juli 84, S. 9.

Da sich der Anteil der Pauschalreisen an allen Auslandreisen in den letzten Jahren kaum verändert hat (vgl. Tab. 14), ist auch in Zukunft nicht damit zu rechnen, dass mehr Pauschalreisende aus Deutschland in der Schweiz ihren Urlaub verbringen. Im Gegenteil wird u.E. der Anteil der Pauschalreisenden abnehmen. Gründe dafür sind: zunehmende Reiseerfahrung, ansteigender Mobilitätsgrad und fehlender Erlebnisgewinn bei fremdorganisierten Reisen. [1]

Wenn Pauschalarrangements in den Händen vieler lokaler und regionaler Tourismusträger eine geeignete Verkaufsförderungsmassnahme darstellen, auf dem deutschen Reisemarkt wird diese Massnahme u.E. zunehmend weniger als Verkaufsargument verwendet werden können. Pauschalangebote im Baukasten-System, die neben der Basis-Leistung mit deren Grundpreis möglichst viele Zusatzleistungen mit genauen Preisangaben, die vom Reiseveranstalter je nach Kundenbedürfnissen eingebaut oder weggelassen werden können, bieten allenfalls eine mögliche Alternative zur Individualreise, wie sie der deutsche Tourist für das Ferienland Schweiz bevorzugt.

6.5.2.2. **Verkaufsförderung gegenüber potentiellen Tourismussubjekten**

Die konsumentenbezogene Verkaufsförderung, von Krippendorf auch "unmittelbare sales promotion" [2] bezeichnet, spielt für das Ferienland Schweiz insofern eine wichtige Rolle, weil der Anteil der deutschen Individualtouristen bekanntlich einen hohen Prozentsatz ausmacht. Dennoch verunmöglicht die Beschaffenheit des Tourismusproduktes Verkaufsförderungsmassnahmen wie Verpackung, Probenversand oder Warenplazierung etc. Aus diesen Gründen wird die Verkaufsförderung im Tourismus gegenüber Kunden nie die Bedeutung erlangen, wie sie im Konsumgüter-und Investitionsgüterbereich beobachtet werden kann.

Als Ziele einer konsumentenbezogenen Verkaufsförderung können aus der Sicht des Ferienlandes Schweiz folgende formuliert werden:

- Kaufunschlüssigen Touristen im Reisebüro durch Plakate oder Videoaufzeichnungen letzte Entscheidungsreize geben, den Urlaub in der Schweiz zu verbringen.
- Potentielle Touristen vermehrt veranlassen, Informationen über die Schweiz und ihr touristisches Angebot zu besorgen und zu lesen. Dies kann in Form von Wettbewerben mit Fragen zum Urlaubsobjekt geschehen.

1 Wolff (Urlaubsreisen 82) 49; ferner Coellen, die festhält: "Die klassische Pauschalreise bröckelt ab, jeder 4. Veranstalterkunde nimmt nur Teilleistungen in Anspruch", Coellen (Reiseform) 1.

2 Krippendorf (Marketing) 142.

- Ebenfalls Bezuggruppen (Vereine, Clubs etc.) als Zielgruppen von Verkaufsförderungsmassnahmen anstreben, um die Kommunikation innerhalb dieser Gruppen über das Ferienland Schweiz zu aktivieren.

Die Verschiedenartigkeit der Tourismusunternehmen und deren touristische Dienst- und Sachleistungen lassen es nicht zu, Patentrezepte für optimalen Verkaufsförderungseinsatz bestimmter Mittel und Massnahmen zu geben. Als Verkaufsförderungsmassnahmen (wobei dieselben Massnahmen auch für die Werbung und teilweise auch für Public Relations verwendet werden können) kommen in Frage:

- Direct Mailing: Mit dieser Massnahme wird einer bestimmten Zielgruppe eine konkrete Urlaubspalette mit Leistungen und entsprechenden Preisen angeboten. [1]
- Preisausschreiben: Darunter versteht man "Wettbewerbe auf Glücks- oder Leistungsbasis, die den Teilnehmern eine von der Mitspielerzahl abhängige oder unabhängige Gewinnchance bieten." [2] Wenn auch auf dem Reisemarkt durch ein Preisausschreiben Aufmerksamkeit erzeugt wird, die Wirksamkeit und der kommunikative Effekt wird von der Praxis sehr in Frage gestellt.

6.5.2.3. **Verkaufsförderung am Ort der Leistungserstellung**

Da bei touristischen Dienst- und Sachleistungen die Produktion und der Verkauf oft zusammenfällt, ergibt sich für die Angestellten von Tourismusunternehmen (Kellner, Receptionist, Kondukteur, einheimische Bevölkerung eines Tourismusortes oder einer touristischen Region) die ausgezeichnete Situation, an diesem Verkaufspunkt, durch die Leistungserstellung [3] gleichzeitig Verkaufsförderung betreiben zu können. [4] Voraussetzung, dass solche Verkaufsförderungsmassnahmen gegenüber dem

1 In diesen Direct-Mailings sollten sich die Tourismusunternehmen allerdings davor hüten, kurzfristig Angebote zu Schleuderpreisen noch an Zielpersonen bringen zu wollen. Negative Erfahrungen mit "Schlussverkäufen" haben die deutschen Reiseveranstalter 1982 mit ihren Sommerferienreisen gemacht, weil die Konsumenten bewusst die Reisebuchung hinausgeschoben haben, um von den vorteilhaften Ausverkaufspreisen zu profitieren. Daneben haben im Fremdenverkehr Preisangebote mit hohem Preisabschlag immer den Nachgeschmack von 'billig', etwas was kaum ins Image des Ferienlandes Schweiz passt.

2 Pflaum/Kunze (Verkaufsförderung) 83.

3 Krippendorf (Marketing) 141 f.

4 Scheuch schreibt dazu. "Der Verrichtungsvollzug kann akquisitorische Wirkung ausüben, da potentielle Dienstobjekte zusehen können und zum Konsum des Angebotes angeregt werden"...; Scheuch (Dienstleistungsmarketing) 192.

aktuellen Tourismussubjekt wirksam werden, sind:

1. Die Leistungsersteller müssen sich des Verkaufsförderungseffektes bewusst sein.
2. Die Leistungserstellung muss kundengerecht erfolgen.
3. Zwischen dem Gast und dem Leistungsersteller soll die Möglichkeit einer interpersonellen Kommunikation gegeben sein.

Voraussetzungen, dass die Leistungserstellung selber so verkaufsfördernd wirkt, sind eine permanente interne Ausbildung und zwar theoretisch als auch 'on-the-job', ebenso die Pflege und Förderung einer personalmotivierenden Unternehmensatmosphäre.

Die Aus- und Weiterbildung der vielen ausländischen Angestellten, mit zum grossen Teil mangelnder Schul- und Berufsausbildung (fehlende Kenntnisse der deutschen Sprache), bereiten manchem schweizerischen Tourismusunternehmen grosse Schwierigkeiten. Dennoch sollten sich die Tourismusträger nicht scheuen - eventuell auf Kosten von Kommunikationsmassnahmen nach aussen - vermehrt Mittel auf die Verkaufsförderung und allgemein die Kommunikationsmassnahmen am Ort der Leistungserstellung zu konzentrieren. Effekte einer solchen Politik sind einerseits der direkte Einfluss auf den Verkauf (kurzfristig) und andererseits - und dieser Effekt scheint uns noch wichtiger - bildet eine kundengerechte Leistungserstellung die Basis schlechthin für eine positive Mund-zu-Mund-Werbung. Dadurch können aktuelle Gäste zu Stammgästen und zu Meinungsführern für die Tourismusunternehmung gemacht werden (langfristig). Bei der beschriebenen 'kommunikativen Macht' von Meinungsführern ein enormes Public-Relations-und Werbepotential, das damit aufgebaut werden kann.

Verkaufsfördernde Massnahmen im Tourismus, wie immer sie sich auch präsentieren, können daher nur dann richtig eingesetzt werden, wenn sie aus der Sicht der Kundenbedürfnisse betrachtet und letztlich auf den zu stiftenden Nutzen beim potentiellen Kunden ausgerichtet sind. Damit wird auch aufgezeigt, dass Verkaufsförderung nicht ein beliebig einsetzbares Ad-hoc-Mittel zur Erzielung kurzfristig höherer Umsätze sein kann, sondern dass jede einzelne Massnahme geplant und ins Gesamtsystem der Kommunikationspolitik integriert werden muss. Diese Planung betrifft nicht nur die Art der einzusetzenden Mittel und das Verfahren des jeweiligen Einsatzes, sondern auch die terminliche Eingliederung ins Kommunikationskonzept.

Mit Blick in die Zukunft lässt sich für den deutschen Reisemarkt sagen, dass immer mehr telekommunikative Systeme (START, Btx etc.) die verkaufsfördernden Massnahmen beim Tourismussubjekt zu Hause (Videotext etc.) übernehmen werden; die

Reisebüros [1] werden sich im besonderen dieser Konkurrenz durch noch intensivere Kommunikations-Dienstleistungen stellen müssen.

6.6. Verkauf

Alles kommunikative Bemühen um das Tourismussubjekt ist letztlich ökonomisch ein Misserfolg, wenn es nicht gelingt, den Kaufentscheidungsprozess durch einen Verkauf abzuschliessen. Wobei dieser Verkauf ebenfalls mit einer zeitlichen Verzögerung (z.B. Buchung erst im nächsten Jahr) als kommunikativer Erfolg im Rahmen des gesamten Marketing zu sehen ist. Im Rahmen des gesamten Marketing deshalb, weil bekanntlich nicht nur Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations zum Verkauf führen, sondern ebenso stark Angebot und dessen Preis den Kaufentscheid mitbeeinflussen.

6.6.1. Aufgaben und Probleme des Verkaufs auf dem deutschen Reisemarkt

Hermann bezeichnet den Verkauf als "das stärkste und schlagkräftigste Mittel, die Leistungen des Unternehmens in den Markt abzusetzen, da er sich ausschliesslich der direkten Kommunikation bedient." [2] Wenn wir uns vor einer solchen Verabsolutierung hüten wollen, ist es doch Aufgabe des Verkaufs im Tourismus, Gäste an den Ort der Leistungserstellung zu beschaffen, denn der Absatz, d.h. der Uebergang der Leistung an den Touristen erfolgt immer am Ort der Leistungserstellung. [3] Die subjektive und in gewisser Hinsicht nichtrationale Kaufentscheidung wird normalerweise vor Inanspruchnahme der touristischen Dienst- und Sachleistung erfüllt. Sogar der Kaufakt wird zeitlich und örtlich (Buchung eines Hotelzimmers auf dem Reisebüro) meistens ausserhalb des Ortes der Leistungserstellung vorgenommen; der Tourist kauft einen Leistungsanspruch, wodurch das touristische Angebot auch am Ort des Verkaufs in abstrakter Weise präsent ist. Dieser Vorverkauf von Anrechten auf Leistungen noch ausserhalb des Tourismusortes trägt zu einer marketinggerechten Touristenorientierung sowie zur Schaffung und Auswertung von zusätzlichen Absatzmöglichkeiten bei. [4]

1 Hardell schreibt: Btx (Bildschirmtext) wird dem Reisebüro Chancen eröffnen. Ich warne vor einer Unterschätzung der Bildschirmgefahr. Mittler und Veranstalter müssen das Medium so schnell wie möglich in den Griff bekommen." Hardell, zit. in: Hagner (Reisejahr) 18.

2 Hermann (Marketing) 69; ferner Hill, der den Begriff Verkauf enger fasst, wenn er schreibt "Unter Verkauf sollen Gesprächskontakte des Verkaufspersonals der Unternehmung mit potentiellen Kunden verstanden werden, die darauf ausgerichtet sind, Kundenbestellungen zu erlangen", Hill (Marketing 2) 179.

3 Krippendorf (Marketing) 16 und 127; ferner Walterspiel (Einführung) 180.

4 Vgl. Bidlingmaier (Marketing 2) 329.

Je nach Grösse und Art des Tourismusunternehmens (Beförderung, Beherbergung etc.) stellen sich für das Kommunikationsinstrument Verkauf folgende Aufgaben, die durch das entsprechende Verkaufsorgan zu erfüllen sind:

- Anknüpfen von Geschäftsbeziehungen zu Reiseveranstaltern, Reisebüros und sonstigen Reisemittlern, um über den indirekten Weg den Verkauf von Pauschalarrangements oder einzelnen touristischen Dienst- und Sachleistungen sicherzustellen.
- Schaffung eines direkten Verkaufssystems, durch das potentielle Zielpersonen und Zielgruppen direkt kommuniziert werden können.
- Kontaktpflege zu Stammgästen.
- Informationsrücklauf von der Verkaufsfront hinsichtlich neuer Konkurrenzaktivitäten.
- Anpassung der Verkaufsargumentation an Gästebedarfsentwicklung, Konkurrenzangebot und Dienst- und Sachleistungsprogramm.
- Aufrechterhaltung des Verkaufsinformationssystems [1] (Zielerreichungsinformationen, neue Verkaufskanäle etc.).
- Rapporte und Berichte an das Marketing-Informations-System über Situation und Trends auf dem deutschen Reisemarkt.
- Festlegung der Verkaufshilfsmittel (Dia-Show, Verkaufsdokumentation mit factsheets [2] etc.).
- Festlegung und Verteilung des Verkaufsbudgets; eine Aufgabe, die auf die gesamte Kommunikationspolitik abgestimmt sein muss, denn "der persönliche Verkauf ist das teuerste Instrument im Kommunikations-Mix der Unternehmung." [3]
- Festlegung einer kundenadäquaten Besuchspolitik (Besuchshäufigkeit und Besuchsdauer). [4]

Für die meisten der erwähnten Aufgaben der Verkaufsabteilung gilt in der Praxis des schweizerischen Fremdenverkehrs zu sagen, dass die Unternehmensgrösse oder Unternehmenskapazität der meisten Tourismusunternehmen dazu zwingt, dass die Verkaufsfunktion in Personalunion mit der Direktionsfunktion vom Direktor erledigt wird. Zeitliche Einschränkungen setzen deshalb dem aufwendigen Verkauf als

1 Belz (Förderung) 48.

2 Kühler (Fall) 128. Er schreibt: "Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg an der Verkaufsfront bildet eine umfassende, klare und gefällige Dokumentation - also ein eigentliches Handwerkszeug."

3 Meffert (Marketing) 451.

4 Vgl. Steffenhagen (Modelle) 295 ff. ferner Koinecke/Wilkes (Vertriebspolitik) 133 ff.

Kommunikationsinstrument enge Grenzen. Vor allem die Aussendienstfunktionen müssen sehr oft durch den Innendienst ersetzt werden, ein gewichtiger Nachteil für die persönliche Kommunikation des Unternehmens mit den Absatzzielgruppen.

Ergebnis-Prognoseberechnung / Verkaufskostenbudget

	SOLL	IST	Abweichungen
Bruttoumsatz - Erlösnachlässe (Gruppenvergünstigungen etc.)			
Nettoumsatz			
- Dienst- und Sachleistungskosten - Umsatzabhängige Verkaufskosten (Provisionen)			
Deckungsbeitrag I			
- Direkte Verkaufskosten (Aussendienstkosten, Gehälter, Spesen) - Verkaufsförderungskosten			
Deckungsbeitrag II			
- Verkaufsgemeinkosten (z.B. Innendienst des Verkaufs)			
Betriebsergebnis (betriebswirtschaftlich)			

6.6.1.1. **Der direkte Verkauf**

Bei der Anwendung einer direkten Verkaufsstrategie übernehmen die Verkaufsrepräsentanten des Tourismusunternehmens die Durchführung sämtlicher Verkaufsaktivitäten, welche in der Praxis meist mit den Verkaufsförderungsaktivitäten synchron verlaufen. Für die Organisation des Verkaufs stehen den schweizerischen Tourismusunternehmen als mögliche Formen folgende zur Verfügung: [1]

1. Einsatz eines unternehmenseigenen Verkäufers im Aussendienst.
2. Einsatz eines Verkäufers für einen Tourismusort oder eine Tourismusregion mit Beteiligung der einzelnen Tourismusunternehmen am Verkaufsprogramm.
3. Einsatz eines Verkäufers für Tourismusunternehmen der gleichen Branche (z.B. alle Hotels einer gewissen Hotelkategorie innerhalb einer Tourismusregion).

Grundsätzlich könnten alle drei erwähnten Verkaufsorganisationsformen noch unterteilt werden: nach geograpischen Räumen (z.B. nach Nielsen-Gebieten oder Bundesländern), nach Art der touristischen Produkte (z.B. Kongresse oder Pauschalleistungen) oder nach Abnehmermärkten (Einzel- oder Gruppentourismus). Die Variationsmöglichkeiten sind beinahe unbeschränkt, doch werden die hohen Kosten, die der Aufbau und der Unterhalt eines Verkaufsaussendienstes verursacht, Einschränkungen der Aktivitäten notwendig machen.

Da der Aussendienstmitarbeiter (Sales man oder Sales manager) im "Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Markt steht", [2] ist bei Auswahl der Aussendienstmitarbeiter ein besonders hohes Anforderungsprofil zu stellen. Auf die Problematik des Verkaufsgesprächs, dem sich der Verkäufer gegenüber sieht, wird weiter unten eingegangen. Ein Verkaufsaussendienst kann nur dann effizient seine Aufgaben erfüllen, wenn er nicht zu sehr mit administrativen Arbeiten, die seine Verkaufstätigkeit einschränken, belastet ist. Aus diesem Grund soll ihm unternehmensintern eine Hilfsstelle zur Verfügung stehen, die ihn bei diesen Arbeiten entlastet. Aufgaben eines solchen "Innendienstes" [3] können sein:

- Führen einer Kundenkartei
- Offertwesen
- Schriftverkehr (Bestätigungen, etc.)
- Nachfasskorrespondenz ("follow-ups")
- Behandlung und Beantwortung von Reklamationen etc.

1 Wobei hier direkter Verkauf im Sinne von Nieschlag et al. verstanden wird, also unter Einschaltung eines "Handelsvertreters" aber ohne Einsatz des "Handels" (Reisemittler). Diese Auffassung wird von der Wissenschaft nicht einheitlich vertreten; vgl. Nieschlag et al. (Marketing) 287 f.

2 Hermann (Marketing) 92.

3 Hermann (Marketing) 95.

Dem Führen einer aktuellen Kundenkartei kommt u.E. eine besondere Bedeutung zu, weil es dem Verkaufsaussendienst, trotz geographischer Nähe und relativ grosser Dichte potentieller Gäste, unmöglich und betriebswirtschaftlich auch nicht vertretbar ist, einzelne Zielpersonen in der Bundesrepublik Deutschland [1] zu besuchen. Eine Kundenkartei mit den Adressen von Zielpersonen bildet auch eine Voraussetzung zur Durchführung von Direct-Marketing-Massnahmen, die Adressen von Reisevermittlern und Reiseveranstaltern (indirekter Verkauf) bilden ebenfalls den Rahmen für die Reise- und Besuchstätigkeit des Verkaufs-Aussendienstes. Anhand der Kundenkartei kann wenigstens ein Kommunikationsweg zu den potentiellen Tourismussubjekten für eine schriftliche oder telefonische Kommunikation aufrechterhalten werden, persönliche Verkaufsbesuche kann diese Kommunikation natürlich nicht ersetzen.

6.6.1.2. **Der indirekte Verkauf über Reisemittler**

Trotz grossen Anstrengungen um den Direktverkauf, sei es als Einzelunternehmen oder in Verkaufskooperation, kann ein schweizerisches Tourismusunternehmen auf dem deutschen Reisemarkt kaum auf die Einschaltung von wirtschaftlich und juristisch selbständigen Reisemittlern verzichten. Dabei besteht die Aufgabe dieser Reisemittler sowohl in der Akquisition als auch im eigentlichen Verkauf. Trotz des grossen Anteils von Deutschen, die ihre Ferien in der Schweiz bekanntlich ohne Reisemittler direkt buchen, gibt es Gründe für schweizerische Tourismusunternehmen, die für einen indirekten Verkaufsweg sprechen. Es sind dies:

- Der Anbieter von touristischen Dienst- und Sachleistungen kann vom Vertrauensverhältnis, das zwischen Reisemittler und Kunde besteht, profitieren. Dies gilt im besonderen für die erklärungsbedürftige Pauschalreise, wo die richtige Kombination der einzelnen touristischen Leistungen dem Kundentyp und dem Kundenwunsch entsprechen soll. [2]
- Aufgrund ihrer Erfahrung auf dem deutschen Reisemarkt können Verkaufswege erschlossen werden, die einem schweizerischen Tourismusunternehmen verschlossen bleiben, z.B. Unternehmen, Vereine etc.
- Den meisten schweizerischen Tourismusunternehmen fehlen die finanziellen Mittel, um ein eigenes effizientes Verkaufssystem auf dem deutschen Reisemarkt

1 Zum direkten Verkauf sei erwähnt, dass der grösste Teil des Verkaufs von touristischen Dienst- und Sachleistungen in Form von Leistungsansprüchen auf dem telefonischen und postalischen Weg getätigt werden. Die meisten der deutschen Gäste buchen ihre Schweizerferien persönlich durch einen Telefonanruf oder durch einen Brief beim entsprechenden Fremdenverkehrsunternehmen.

2 Dath (Reisebüro-Marketing) 48.

aufzubauen und aufrechtzuerhalten, welches durch eine genügende Kommunikationsintensität (Besuchsfrequenz z.B.) einen betriebswirtschaftlich befriedigenden Verkauf garantiert. [1]

- Das breitmaschige Netz von Reisemittlern auf dem deutschen Reisemarkt garantiert an sich eine sehr günstige Ausschöpfung des Gästepotentials. Dennoch muss das schweizerische Tourismusunternehmen, weil es unmöglich ist, mit allen Reisemittlern zusammenzuarbeiten, die Reisemittler selektieren. Sehr wichtig bei dieser Reisemittler-Selektion ist die Frage, ob der Kundenkreis dieses Reisebüros mit den unternehmensspezifischen Zielsegmenten übereinstimmt oder zumindest einen grossen Teil derer abdeckt. [2] In der Praxis wird sich diese Reisemittler-Selektion insofern schwierig gestalten, als heute auf dem von Tourismusangeboten überfluteten deutschen Reisemarkt sich die Reisemittler die Anbieter touristischer Produkte auswählen und nicht umgekehrt.

- Finanzielle Vorteile für den Anbieter können sein: Einsparung von Werbekosten durch Aufnahme in die Kataloge deutscher Reiseveranstalter oder Reisemittler; oft müssen aber von den Tourismusunternehmen Werbekostenzuschüsse gewährt werden (vgl. dazu: Pt. 6.5.2.1.2.), welche das Werbebudget belasten.

  Die Vergütung des Reisemittlers geschieht durch eine umsatzabhängige Provision, die eine variable Kostengrösse für das Tourismusunternehmen darstellt. Dies bringt kleineren Anbietern den Vorteil, nicht durch hohe Fixkosten einer Verkaufsabteilung belastet zu sein. Zudem bleibt dem Tourismusunternehmer "ein hoher Grad an Flexibilität, da er keine langfristigen Kapitalbindungen eingehen muss." [3]

Daneben bringt die Alternative des indirekten Verkaufsweges schweizerischen Tourismusunternehmen ebenfalls eindeutige Nachteile:

- Fehlende direkte Kommunikation zu den potentiellen Tourismussubjekten. Der Reisemittler muss deshalb angehalten werden, Reaktionen von Konsumenten als 'feed back' an das Tourismusunternehmen zurückzukommunizieren.
- Bei der Ausgestaltung der unternehmerischen Marketingpolitik ist auch auf die Marketingpolitik der Reisemittler Rücksicht zu nehmen (Bettenkontingente, saisonale Preisunterschiede etc.); dadurch kann der unternehmerische Marketingspielraum suboptimal eingeschränkt werden.

1 Zu den wirtschaftlichen Kriterien bei der Bewertung der Verkaufswegalternativen siehe: Kotler (Marketing-Management) 566 ff.

2 Analysen, die den gesamten deutschen Reisemarkt betreffen und die Struktur und das Verhalten von Reisebürokunden untersuchen, eigenen sich - wegen ihren globalen Aussagen und Feststellungen - kaum als Grundlage für die Auswahl von Reisemittlern. Diese Selektion muss für jeden einzelnen Reisemittler durchgeführt werden. Vgl. Zolles et al.(Marketing-Praxis)130f.; ferner Hesse (Gründe) 1ff.

3 Dath (Reisebüro-Marketing) 48.

- Das Angebot eines schweizerischen Anbieters ist ein Teil des Gesamtangebotes des Reisemittlers und steht zu diesem im Konkurrenzverhältnis. Da beim Reisemittler die eigene Gewinnmaximierung [1] im Vordergrund steht, wird er diejenigen Angebote bevorzugt anbieten, die ihm eine möglichst hohe Provision einbringen [2] (vgl. auch Pt. 6.5.2.1.2.).

Durch Abwägen der einzelnen Vor- und Nachteile muss jedes schweizerische Tourismusunternehmen selber entscheiden, ob es überhaupt und wenn ja, in welchem Umfange den Verkauf auf dem deutschen Reisemarkt über Reisemittler organisiert. Da auch andere Verkaufsmittler, wie z.B. Bank- und Versicherungsfilialen, Warenhäuser, Buchgemeinschaften, Berufsverbände, Sportverbände und -vereine etc. zusehends mehr auf den deutschen Reisemarkt als Reisemittler und Reiseveranstalter drängen, ist auch ihnen von der schweizerischen Tourismuswirtschaft die nötige Beachtung zu schenken, geben doch auch diese Verkaufsmittler, mit ihren teilweise spezifischen Kundenkreisen manchem schweizerischen Tourismusunternehmen die Möglichkeit, seine touristischen Dienst-und Sachleistungen zu verkaufen.

Für die meisten Tourismusunternehmen der Schweiz, die auf dem deutschen Reisemarkt ihr Angebot präsentieren, wird eine Kombination von direktem und indirektem Verkauf am vorteilhaftesten sein, wobei beim direkten Verkauf durch einen unternehmenseigenen Verkäufer die Unternehmensgrösse bei vielen schweizerischen Anbietern kaum eine betriebswirtschaftlich vertretbare Kosten-Nutzen-Relation gewährleistet ist. Für viele bleibt so der Weg der lokalen- oder regionalen- oder branchenspezifischen Verkaufskooperation als Alternative.

Ob im direkten oder indirekten Verkauf, immer tritt ein Vertreter des Tourismusuntnernehmens mit potentiellen Tourismussubjekten oder mit Reisemittlern in Kommunikation, und zwar in Form eines Verkaufsgesprächs. Darauf wollen wir im nachfolgenden Abschnitt näher eingehen.

6.6.2. Das Verkaufsgespräch als kommunikative Interaktion

Die, durch die Eigenart des touristischen Produktes bestimmten, relativ beschränkten visuellen Präsentationsmöglichkeiten am Ort des Verkauf, geben der gesprochenen Kommunikation mit informativem Inhalt beim Verkaufsgespräch eine

1 Krippendorf (Marketing) 136.

2 Die Provisionssätze für Vermittlung von touristischen Dienst- und Sachleistungen variieren zwischen 6% und 25% (Transportleistungen, Autovermietung).

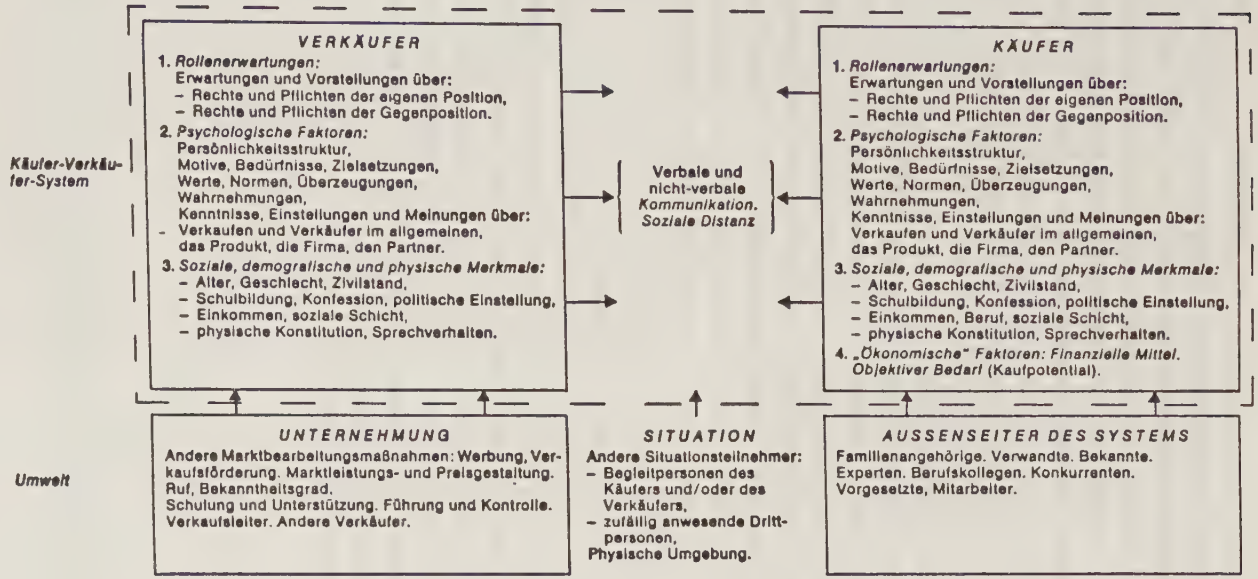
besonders wichtige Rolle. Beim Verkaufsgespräch, das man als "soziale Interaktion" [1] zwischen Käufer und Verkäufer bezeichnen kann, wird der Verkäufer versuchen, durch kognitive Informationen (Wissen über ein Tourismusprodukt) und affektive Informationen (diese vermitteln affektive Prozesse) [2] den Käufer in seinem Kaufentscheidungsverhalten im Sinne des Verkäufers zu beeinflussen. Dabei unterscheidet sich die Zielsetzung des Verkäufers nicht, ob sein Kommunikationspartner ein potentieller Tourist oder ein Reisemittler ist, weil in beiden Fällen das Ziel Verkauf und damit ökonomischer Gewinn heisst. Beim Käufer in Person des potentiellen Tourismussubjektes stehen dagegen psychische Gewinne [3] (Erholung, Abenteuer, höheres Selbstwertgefühl etc.) als Kaufziel, während beim Reisemittler als Käufer der ökonomische Gewinn in Form von Provisionen im Vordergrund steht.

1 Zum Verkaufsvorgang als sozialer Interaktion und zwischenmenschlicher Kommunikation schreibt Bänsch: "Ergeben sich aus dem Verhalten einer Person Auswirkungen auf das Verhalten einer anderen Person, so wird dies in der Psychologie und Soziologie als soziale Interaktion bezeichnet... Folglich stellt auch der Verkaufsvorgang eine soziale Interaktion dar; der Ablauf und der Ausgang des Verkaufsprozesses werden durch das gegenseitige Verhalten von Käufer(n) und Verkäufer(n) bestimmt." Bänsch (Konsumentenverhalten) 457.

2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 457.

3 Bänsch (Verkaufspsychologie) 9.

Abb. 26: Schematische Darstellung des dyadischen Interaktions-Systems im Verkaufsvorgang: Verhaltensdeterminanten



Quelle: Schoch (Verkaufsvorgang) 119.

Schoch zeigt in seiner schematischen Darstellung des dyadischen Interaktions-Systems, wie die einzelnen Verhaltensdeterminanten, die das Konsumverhalten des Käufers bestimmen, ebenfalls in das Verkaufsgespräch einfliessen. Latente Verhaltensdispositionen, wie Meinungen und Einstellungen (Image) sowohl über das touristische Produkt als auch über die Unternehmung, die dieses Produkt erstellt, legen den Gesprächverlauf stark fest. "Wichtig sind auch Informationen über die Firma, über das Produkt, dessen Eigenschaften, Vorzüge, Nachteile, den Preis dieses und alternativer Angebote, ferner seine Beurteilung des eigenen Bedarfs und der verfügbaren finanziellen Mittel. Sind diese Kenntnisse negativ, so ist leicht vorauszusehen, dass ein Widerstand gegen eine Interaktion mit dem Verkäufer unüberwindlich hoch sein werden." [1] Wegen fehlender Demonstrationsmöglichkeit der touristischen Dienst- und Sachleistungen - höchstens in visueller Form von Bildern, Dias etc. - kommt der gesprochenen Information über das Tourismusunternehmen entsprechend grössere Bedeutung zu, weil der Käufer die touristischen Leistungen mit dem erstellenden Unternehmen, welches durch den Verkäufer repräsentiert wird, teilweise identifiziert. Die Bedeutung des Kommunikationsinstruments Public Relations als wichtiges Mittel zur Vorbereitung von Verkaufsgesprächen ist evident.

Ein grosser Vorteil des Verkaufsgesprächs, den es vom Verkäufer zu nutzen gilt, liegt in der gegenseitigen Kommunikation, in der der Verkäufer auf Reaktionen und Entgegnungen des Käufers sofort in einer Art Rückkopplung erwidern kann, ein Argumentationsvorteil, der den Kommunikationsintrumenten Werbung, Public Relations und Verkaufsförderung abgeht. Darin liegt unseres Erachtens der grösste Vorteil beim Verkauf von im allgemeinen erklärungsbedürftigen touristischen Dienst- und Sachleistungen. Auch vorgefasste Einstellungen lassen sich durch problemadäquate Informationen ändern, [2] so dass es innerhalb eines Gesprächsverlaufs oft gelingt, ein negatives Image zu einem Tourismusobjekt durch entsprechende Argumente zu ändern.

1 Schoch (Verkaufsvorgang).

2 Kroeber-Riel (Konsumentenverhalten) 475.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass ebenfalls nicht-verbale kommunikationsrelevante Elemente wie Körperhaltung, Kleidung, Blickrichtung [1] die Interaktion beeinflussen, worauf vor allem der erfolgreiche Aussendienstmitarbeiter bei seinen Verkaufsgesprächen achten muss. Ebenfalls die physische Umgebung (vgl. Abb. 26) beeinflusst das Verkaufsgespräch. Bei der Auswahl der Verkaufsräume (Reisebüro etc.) ist deshalb auf ein verkaufsfreundliches Klima zu achten, welches typisch "schweizerisch" sein darf und nicht "deutsch" sein muss.

Zum Verhalten des Verkäufers beim Verkaufsgespräch verweisen wir auf die entsprechende Literatur. [2]

Der Kauf eines touristischen Dienst- und Sachleistungsbündels ist für den Käufer, trotz extensiver Kaufentscheidung, mit teilweise ungewissen Konsequenzen verbunden. Quintessenz des Verkaufsgesprächs muss für den Käufer die sein, dass er Urlaub gekauft hat und ihm nicht verkauft wurde. Ein solches Verkaufsgespräch bildet nebst dem Gewinn eines Feriengastes ebenfalls die Basis für eine positive Mund-zu-Mund-Werbung durch den Käufer.

1 Bänsch (Verkaufspsychologie) 19.

2 Vgl. Jessen, P., Scheitlin, V., Verkäuferauswahl, -training, -motivierung, München 1974, ferner Böcker, F., Verkaufsgesprächs-Stile im Test, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9/1983, S. 88 ff.; ferner Young, J.R., Mondy, R.W., Personal Selling: Function, Theory and Practice, Hinsdale 1978.

7. ZUSAMMENFASSUNG

In dieser Arbeit wurde versucht zu zeigen, welche kommunikationspolitischen Strategien und Massnahmen für schweizerische Tourismusunternehmen auf dem deutschen Reisemarkt als realisierbare Möglichkeiten gegeben sind.

Dabei wurden die Tourismusunternehmen in einen unternehmensexternen Rahmen gestellt. Der deutsche Reisemarkt einerseits und die schweizerische Tourismuspolitik andererseits und innerhalb dieser die Angebotspolitik auf regionaler und lokaler Ebene bilden für das einzelne Tourismusunternehmen diese externe Unternehmenssituation. Diese ist durch ein ausgesprochenes Informationsmanko über den Nachfragemarkt im allgemeinen und die unternehmensrelevanten Marktsegmente im besonderen gekennzeichnet. Die theoretische Einschränkung der touristischen Nachfrage auf den deutschen Markt ist arbeitsspezifisch, so dass sich in unserer Arbeit gezogene Schlüsse nur sehr bedingt auch auf andere ausländische Reisemärkte übertragen lassen.

Im weiteren wurde die betriebswirtschaftliche Situation von Tourismusunternehmen untersucht, wobei die Spezifika der touristischen Dienst- und Sachleistungen oft eigene Marketingaktivitäten und kommunikationspolitische Besonderheiten fordern, dies im Vergleich zu Marketing- und Kommunikationspolitik im Konsum-und Investitionsgüterbereich.

Die finanziell beschränkten Spielräume der meisten schweizerischen Tourismusunternehmen zwingen in der nach aussen gerichteten Kommunikationspolitik zu einem uneffizienten Einsatz der kommunikativen Instrumente. Die Beteiligung an einer Marketing-oder Kommunikations-Kooperation ist daher sehr oft die einzige Alternative, sollen kommunikationspolitischer Aufwand und Ertrag hinsichtlich des deutschen Reisemarktes in einem ökonomisch vertretbaren Verhältnis stehen.

Die schlechte Markttransparenz auf der Angebotsseite des deutschen Reisemarktes zwingt die mit diesem Markt kommunizierenden Anbieter touristischer Dienst- und Sachleistungen, den Entscheidungsprozess des potentiellen Tourismussubjektes beim Urlaubskauf als Ansatz für eine kundengerechte und kundengerichtete Kommunikationspolitik zu nehmen . Die Schwierigkeiten dieses Ansatzes liegen einerseits im mangelnden Wissen über die psychischen und sozialen Eigenarten und Reaktionen des Tourismussubjektes, andererseits in der kaum feststellbaren Kommunikationswirkung, die von den einzelnen Kommunikationsinstrumenten ausgeht.

In unserer Arbeit sind wir zum Ergebnis gekommen, dass der extensive Urlaubsentscheidungsprozess von potentiellen Tourismussubjekten von folgenden Faktoren mitgeprägt wird:

- Hohes soziales und finanzielles Risiko beim Urlaubsentscheid.
- Fehlende Angebotstransparenz als Folge der vielen Angebotsalternativen und der kaum definierbaren Qualitätsdimensionen von touristischen Marktleistungen.
- Geringe Kauffrequenz, die erst bei wiederholten Käufen über Jahre hinweg aus einem, durch hohes Informationsbedürfnis gekennzeichneten, extensiven einen habitualisierten Entscheidungsprozess (Stammgast) und damit Risikominderung möglich macht.
- Innerhalb des Entscheidungsprozesses spielt die interpersonelle Kommunikation und Beeinflussung über ein Urlaubsziel eine dominante Rolle.

Die Folgerungen für eine erfolgreiche touristische Kommunikationspolitik sind u.E. die, dass in die Kommunikationsstrategie nebst den im Kommunikations-Mix verwendeten Instrumenten der Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung und Verkauf ebenfalls die Mund-zu-Mund-Werbung und der zweistufige Kommunikationsprozess über Opinion Leaders miteinzubeziehen sind. Eine weitere Folgerung ist ebenfalls die, dass die Kommunikation mit und Information von Tourismussubjekten (aktuellen) auch am Ort der Leistungserstellung vom Tourismusunternehmen aktiv gestaltet und nicht dem Zufall überlassen werden sollte.

Für die Kommunikation über die Massenmedien zeigt sich, dass nicht ein Informationsmaximum, welches wegen der entstehenden Kosten für den deutschen Reisemarkt a priori nicht realisierbar ist, sondern das rechtzeitige Zurverfügungstellen von entscheidungsrelevanten Informationen den Kundenwünschen entspricht. Die Informationen dürfen, entsprechen sie der Wahrheit und Klarheit, sowohl motivierend als auch beeinflussend wirken.

Allgemeine Gewichtungsregeln für den Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente lassen sich aufgrund unserer Arbeit keine ableiten, dennoch haben wir versucht, nebst theoretischen auch praxisbezogene Ansätze in unser Kommunikationskonzept zu integrieren.

Die enorme Konsumdynamik des deutschen Reisemarktes erfordert nebst einer dauernden Kontrolle der kommunikationspolitischen Aktivitäten immer neue Kommunikationsideen, welche für das Tourismusland Schweiz die für die Zukunft notwendigen Präferenzen zu schaffen vermögen.

ANHANG

Anhang 1: Frage 18 der Gästebefragung Schweiz

18. Werden Sie in den nächsten 2 bis 3 Jahren wieder einen Aufenthalt verbringen ...

	... an diesem Ort		... anderswo in dieser Region	
a) im Sommer				
- ziemlich sicher	1 ☐	(48)	1 ☐	(49)
- wahrscheinlich	2 ☐		2 ☐	
- kaum	3 ☐		3 ☐	
b) im Winter				
- ziemlich sicher	1 ☐	(50)	1 ☐	(51)
- wahrscheinlich	2 ☐		2 ☐	
- kaum	3 ☐		3 ☐	

Quelle: TOMAS, Gästebefragung Schweiz, S. 6.

Anhang 2:

Tabelle16: Mögliche Reiseziele wahrend der nachsten drei Jahre

Frage: "Können Sie sich vorstellen, daß Sie innerhalb der nächsten drei Jahre "ziemlich sicher" oder "wahrscheinlich" eine Urlaubsreise in eines dieser Länder machen werden?"

Zielgebiete RA 82	ziemlich sicher				wahrscheinlich			
	Befragte insges. n = 6.185		Reisende insges. n = 3.404		Befragte insges. n = 6.185		Reisende insges. n = 3.404	
	%	Mio	%	Mio	%	Mio	%	Mio
Bundesrepubl. Deutschland	22,7	10,9	30,6	8,1	15,5	7,4	12,8	3,4
Osterreich	7,6	3,7	10,7	2,8	11,5	5,5	11,5	3,0
Spanien	7,6	3,7	11,8	3,1	9,5	4,6	12,2	3,2
Italien	7,0	3,4	10,5	2,8	8,7	4,2	10,1	2,7
Frankreich	4,3	2,1	6,7	1,8	5,1	2,5	6,5	1,7
Skandinavien	3,0	1,4	4,4	1,2	6,7	3,2	9,8	2,6
Schweiz	2,7	1,3	3,4	0,9	4,4	2,1	5,2	1,4
Griechenland	2,6	1,3	4,0	1,1	4,6	2,2	6,6	1,7
Danemark	2,4	1,1	3,6	1,0	3,2	1,6	4,3	1,1
Jugoslawien	2,2	1,0	3,4	0,9	3,9	1,9	5,4	1,4
Großbritannien/ Irland	2,1	1,0	3,7	1,0	4,1	2,0	5,3	1,4
Niederlande	2,0	0,9	2,8	0,7	2,3	1,1	2,5	0,7
USA / Kanada	1,7	0,8	2,3	0,6	3,3	1,6	5,0	1,3
Osteuropa	1,5	0,8	2,3	0,6	3,5	1,7	5,5	1,5
DDR	1,3	0,6	1,8	0,5	1,5	0,7	1,9	0,5
Mittel-, Südamerika, Karibik	1,2	0,5	1,3	0,3	1,6	0,8	2,5	0,7
Nordafrika	1,1	0,5	1,7	0,5	2,4	1,2	3,7	1,0
Portugal	0,9	0,4	1,5	0,4	1,6	0,7	2,3	0,6
Sudostasien	0,6	0,3	0,9	0,3	1,6	0,8	2,5	0,8
Australien / Neuseeland	0,3	0,2	0,5	0,1	0,4	0,2	0,8	0,2
Ost-, West-, Südafrika	0,3	0,1	0,5	0,1	0,5	0,6	0,7	0,2
Sonstige	1,3	0,6	2,1	0,6	1,9	1,0	3,0	0,8
Summe	67,6	32,3	97,3	25,9	86,3	42,0	105,9	28,2

Mehrfachnennungen

Quelle: Wolff (Urlaubsreisen 82) 40.

Anhang 3: Reiseintensität in der Bundesrepublik Deutschland

Tabelle 5 : Reiseintensitat (Personen uber 14 Jahre)

Frage: "Haben Sie im letzten Jahr, also 1982, eine oder mehrere Urlaubsreisen gemacht, die fünf Tage oder langer dauerten?"

RA 82 n= 6.185 Urlaubsjahr	%	Mio.	Prozentuale Veranderung gegenuber dem Vorjahr
1970	41,6	18,5	-
1971	47,2	20,9	+ 5,6
1972	49,0	21,8	+ 1,8
1973	50,1	22,2	+ 1,1
1974	52,5	23,5	+ 2,4
1975	55,9	25,1	+ 3,4
1976	53,0	24,0	- 2,9
1977	53,7	24,3	+ 0,7
1978	56,2	25,8	+ 2,5
1979	57,0	26,5	+ 0,8
1980	57,7	27,1	+ 0,7
1981	55,9	26,6	- 1,8
1982	55,0	26,3	- 0,9

Quelle: Wolff (Urlaubsreisen 1982) 14.

Anhang 4: Logiernächte in der Schweiz seit 1971 nach Herkunft der Gäste

5 Jahre années	Gaste aus dem In- und Ausland (in 1000) touristes indigènes et etrangers (en milliers)	Gaste aus dem Ausland - touristes etrangers			Gaste aus der BRD - touristes de RFA		
		absolut (in 1000) en nombre absolu (en milliers)	Veranderung gegenuber Vorjahr variation par rapport a l'année précédente in en %	Anteil am Logiernachtetotal du total des nuitées in en %	absolut (in 1000) en nombre absolu (en milliers)	Veranderung gegenuber Vorjahr variation par rapport a l'année précédente in en %	Anteil am Logiernachtetotal du total des nuitées in en %
1971	62 805	32 522	+ 3,0	51,8	10 533	+ 5,2	16,8
1972	64 935	33 557	+ 3,2	51,7	11 277	+ 7,1	17,4
1973	66 387	33 406	- 0,5	50,3	11 679	+ 3,6	17,6
1974	68 535	31 429	- 5,9	45,9	12 075	+ 3,4	17,6
1975	66 555	31 888	+ 1,5	47,9	12 519	+ 3,7	18,8
1976	65 057	30 692	- 3,8	47,2	11 997	- 4,2	18,4
1977	67 463	32 585	+ 6,2	48,3	13 151	+ 9,6	19,5
1978	66 899	32 122	- 1,4	48,0	13 774	+ 4,7	20,6
1979	65 777	29 720	- 7,5	45,2	12 825	- 6,9	19,5
1980	73 714	35 665	+ 20,0	48,4	16 113	+ 25,6	21,7
1981	77 458	38 818	+ 8,8	50,1	17 281	+ 7,3	22,3
1982	74 710	36 369	- 6,3	48,7	15 734	- 9,0	21,1

Quelle: BFS (Nachfrage) 13.

Anhang 5: Logiernächte von Bundesdeutschen in der Parahotellerie seit 1970

6	Logiernächte (in 1000) nuitées (en milliers)						
Jahr année	Chalets und Ferienwohnungen chalets et appartements de vacances	Zelt und Wohnwagenplätze camping et caravanning	Gruppenunterkünfte hébergement collectif	Jugendherbergen auberges de jeunesse	Total Parahotellerie parahôtellerie total	Veränderung gegenüber Vorjahr variation par rapport à l'année précédente en %	Logiernächteanteil der Parahotellerie an der Gesamtnachfrage part de la parahôtellerie à la demande totale
1970	3 190	570	523	81	4 364	*	42,6%
1971	3 313	625	605	84	4 627	+ 6,0	43,0%
1972	3 687	584	684	82	5 037	+ 8,9	43,8%
1973	3 915	696	689	89	5 390	+ 16,9	45,3%
1974	4 210	728	776	98	5 812	+ 7,8	47,2%
1975	4 788	705	721	93	6 308	+ 8,5	49,4%
1976	4 838	685	668	90	6 280	- 0,4	51,3%
1977	5 154	750	662	126	6 692	+ 6,6	50,0%
1978	5 654	620	775	145	7 194	+ 7,5	51,4%
1979	5 144	690	830	146	6 809	- 5,4	52,9%
1980	6 598	876	920	180	8 572	+ 25,9	52,4%
1981	7 362	1 010	1 066	197	9 635	+ 12,4	54,9%
1982	7 030	910	985	175	9 099	- 5,6	56,9%

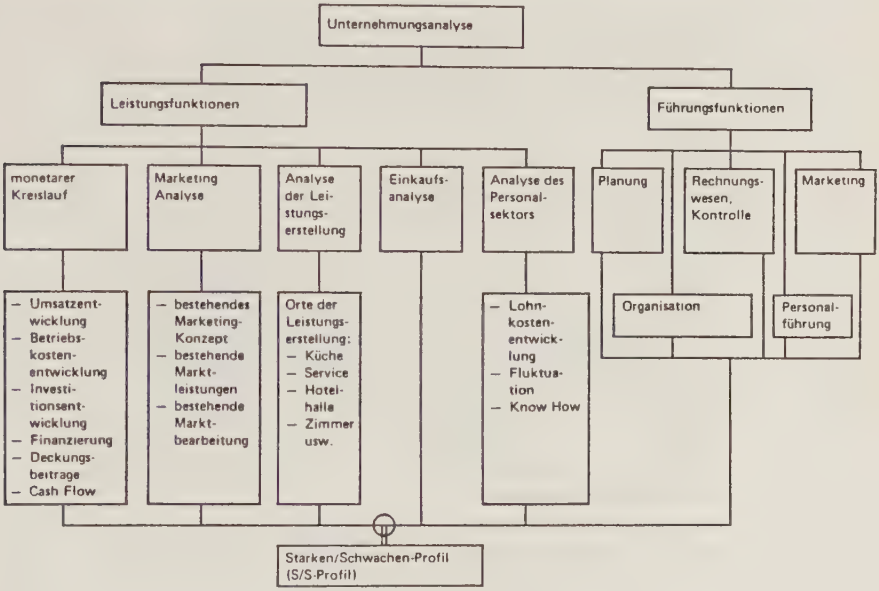
Quelle: BFS (Nachfrage) 16.

Anhang 6: Schema zur Erstellung von Wertvorstellungsprofilen

Ausprägungen / Faktoren						
ausschüttbarer Gewinn	so wenig wie möglich	stabile, bescheidene Dividende	nach Ergebnis wechselnde Dividende			so viel wie möglich
			gering	„angemessen"	hoch	
reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn	Null	Anteil am erzielten Gesamtgewinn				so viel wie möglich
		gering ... %		mittel ... %	hoch ... %	
Risikoneigung	grösstmögliche Sicherheit	Eingehen „kalkulierter" Risiken				höchste Risiken akzeptieren
		gering		mittel	hoch	
Umsatzwachstum	Schrumpfung	stabil bleiben	„angemessenes" Wachstum			maximales Wachstum
			klein	mittel	gross	
Marktleistungsqualität	keine Bedeutung	angemessenes Qualitätsniveau				maximale Qualitätsvorstellung
		gering		mittel	hoch	
geographische Reichweite	lokal	Landes-Region		national	beschränkt international	multinational
Eigentums-Verhältnisse	Einzelbesitz	Familienbesitz		kleiner Eigentümerkreis	Publikumsgesellschaft	Mitbeteiligung der Mitarbeiter
Innovationsneigung	sehr gering	angemessene Innovationsfähigkeit				sehr hoch
		gering		mittel	hoch	
Verhältnis zum Staat	negativ, Abwehrhaltung	politische Abstinenz		politische Neutralität	politische Aktivität in bestimmter Richtung	maximale Unterstützung, Unterordnung
Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele	keine Berücksichtigung	nur wenn im Eigeninteresse	von Fall zu Fall			generell so weit als möglich
			wenn Opfer gering		wenn mit eigener Überzeugung übereinstimmend	
Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen	keine Berücksichtigung	nur soweit leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden			maximale Berücksichtigung
Führungsstil	„autoritär"	„kooperativ"				„demokratisch"
		beschränkt		weitgehend		

Quelle: Ulrich (Unternehmenspolitik) 53.

Anhang 7: Ueberblick über die Unternehmensanalyse eines Hotels



Quelle: Kaspar/Kunz (Unternehmensführung) 88.

Anhang 8: Objektive und subjektive Erhebungsmerkmale

„1. Objektive Sachverhalte

a) Aktionen (z. B. Kaufhandlungen)

b) Biologisch-demographische Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Familienstand)

c) Soziographische Gegebenheiten (z. B. Beruf, Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht, Einkommen, Besitz, Wohnverhältnisse)

2. Subjektive Sachverhalte

a) Wissen (z. B. um die Existenz einer bestimmten Marke)

b) Wahrnehmungen (z. B. einer Werbebotschaft)

c) Vorstellungen (z. B. solche, die mit einem bestimmten Markenbild oder Firmennamen assoziiert werden)

d) Meinungen. Hierunter verstehen wir entweder das Für-wahr-Halten bestimmter sachlicher Gegebenheiten (‚Ansichten') oder sogenannte, oft kurzfristig wandelbare und in besonderem Maße der Mode unterliegende ‚Geschmacksrichtungen'. Die für die ökonomische Sozialforschung bedeutsamen Spezialfälle der Ansichten sind namentlich solche, die sich auf künftige Entwicklungen beziehen, die ‚Erwartungen' (‚Antizipationen')

e) Einstellungen (z. B. zu einer politischen Richtung oder zur modernen Technik). Hierbei handelt es sich also im Unterschied zu den Meinungen um strukturierte, meist dauerhafte Werthaltungen

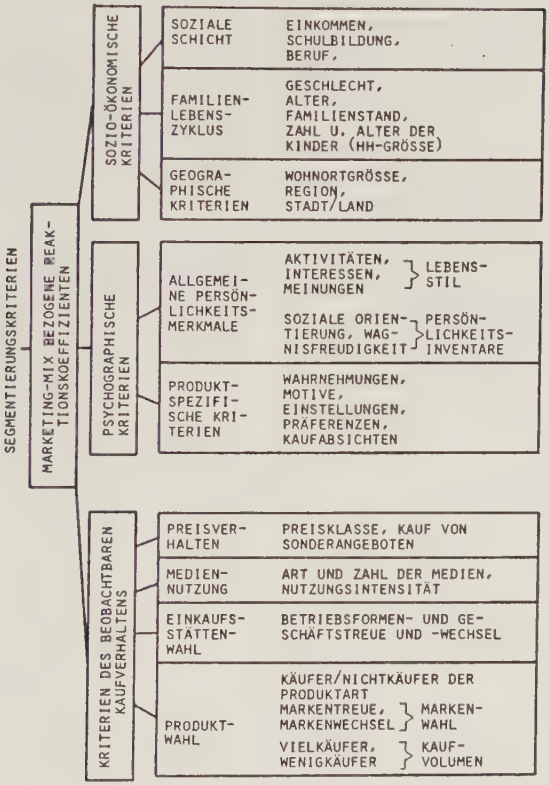
f) Intentionen (z. B. die Absicht, ein bestimmtes Produkt zu kaufen oder eine bestimmte Partei zu wählen). Ein wichtiger Sonderfall sind die bedingten Intentionen (‚Wenn mein Einkommen um X % steigt, habe ich die Absicht, das Gut Y zu kaufen')

g) Wünsche (z. B. nach einem Eigenheim)

h) Strebungen (Instinkte, Gefühle, Triebe usw.). Diese Sachverhalte bezeichnet die tiefenpsychologische Richtung der demoskopischen Marktforschung als ‚Motive'."

Quelle: Behrens (Marktforschung) 17 f., zit. in Tietz (Marketing) 112.

Anhang 9: Uebersicht über Marktsegmentierungskriterien



Quelle: Freter (Marktsegmentierung) 46.

Anhang 10:

Informationsverhalten bei der Entscheidung für das Reiseziel

Frage: "Zur Entscheidung für ein Reiseziel können verschiedene Informationsquellen benutzt werden.
Welche verschiedenen Informationsquellen haben Sie herangezogen, um sich für Ihr Reiseziel, das Sie 1982 angesteuert haben, zu entscheiden?"

Reisende insgesamt	1982		1981		1980	
RA 82 n = 3.404	%	Mio	%	Mio	%	Mio
Persönliche Gespräche						
Berichte von Verwandten, Bekannten	46,1	12,1	47,0	12,5	51,6	14,0
Auskunft / Beratung Reisebüro, Fremdenverkehrsstelle usw. *	19,6	5,2	24,8	6,6	32,2	8,7
Zwischensumme persönliche Gespräche	65,7	17,3	71,8	19,1	83,8	22,7
Kataloge, Prospekte						
Kataloge von Reiseveranstaltern	25,9	6,8	27,5	7,3	22,4	6,1
Länder-, Gebiets-, Ortsprospekte	9,6	2,5	10,1	2,7	23,7	6,4
Unterkunftsprospekte	8,3	2,2	6,8	1,8	10,2	2,8
Zwischensumme Kataloge, Prospekte	43,8	11,5	44,4	11,8	56,3	15,3
Neutrale Informationsquellen						
Reiseberichte in Zeitungen und Zeitschriften *	9,5	2,5	7,8	2,1	20,0	5,4
Reiseberichte im Fernsehen u. Rundfunk *	7,7	2,0	4,5	1,2	9,9	2,7
Reiseführer, Reisebücher	11,9	2,9	7,7	2,1	11,1	3,0
Sonstige	6,4	1,7	5,4	1,4	6,6	1,8
Zwischensumme neutrale Informationsquellen	35,5	9,1	25,4	6,8	47,6	12,9
Werbung in Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk, Fernsehen, Plakate *	10,4	2,8	6,8	1,8	12,7	3,4
Bekannt aus eigener Erfahrung	32,1	8,5	29,0	7,7	38,3	10,4
Sonstige Info-quellen	3,2	1,1	9,9	2,6	13,3	3,6
Keine Info-quellen genutzt	13,6	3,6	7,5	2,0	0,3	0,1
Summe der genutzten Info-Quellen (Mehrfachnennungen)	190	50,3	187,3	49,8	252,0	68 3
Durchschnittliche Zahl der genutzten Info-quellen pro Reisender	1,91		1,83		2,52	

*in der RA 80 und RA 81 in Form von Einzelvorgaben abgefragt

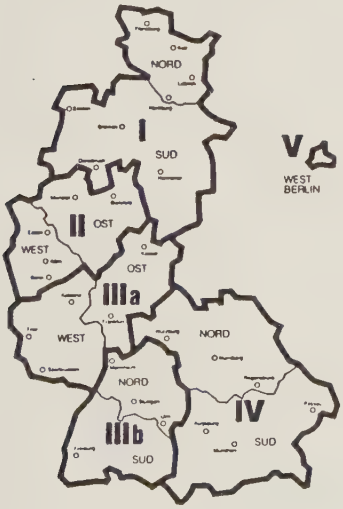
Quelle: Wolff (Urlaubsreisen 82) 28.

Anhang 11: Veränderungen der kumulierten Reichweiten nach Mediengattungen (Angaben in %)

	Gesamt		Frauen		Männer	
	MA '83	MA '82	MA '83	MA '82	MA '83	MA '82
Zeitschriften	91.3	90.9	91.1	90.8	91.7	91.1
Abonnement-Zeitungen (einschl. uberregionale)	74.5	74.9	73.3	74.3	76.0	75.6
Kaufzeitungen	28.5	27.4	24.9	23.4	32.7	32.1
Werbefernsehen	27.4	26.5	27.3	26.7	27.5	26.2
Werbefunk	15.6	15.7	16.8	16.8	14.3	14.4
Kinobesuch (pro Woche)	4.3	4.5	3.2	4.0	5.5	5.2
Lesezirkel	11.9	12.7	12.8	13.6	10.9	11.7
Supplements	32.4	32.6	32.3	32.7	32.5	32.5

Quelle: Absatzwirtschaft Nr. 9/1983, S. 48.

Anhang 12: Die Nielsen-Gebiete



NIELSEN-REGIONAL-STRUKTUREN

NIELSEN-Gebiete		NIELSEN-Standard-Regionen	
Gebiet I:	Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen	Nord:	Schleswig-Holstein, Hamburg,
		Süd:	Niedersachsen, Bremen
Gebiet II:	Nordrhein-Westfalen	Ost:	Westfalen
		West:	Nordrhein
Gebiet IIIa:	Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland	Ost:	Hessen
		West:	Rheinland-Pfalz, Saarland
Gebiet IIIb:	Baden-Wurttemberg	Nord:	Nord-Baden, Nord-Wurttemberg
		Süd:	Süd-Baden, Süd-Wurttemberg
Gebiet IV:	Bayern	Nord:	Ober-, Mittel-, Unterfranken, Oberpfalz
		Süd:	Ober-, Niederbayern Schwaben
Gebiet V:	West-Berlin		West-Berlin

Quelle: Nielsen (Regionalstrukturen) o.S.

Anhang 13: Rangfolge der Mediengattungen

Rang-platz:	Mediengattung	Bevölkerung ab 14 J. insges.	Zielgruppen[1] 1	2	3	4	5
1	Zeitschriften zu Politik und Wirtschaft wie z. B. Spiegel, Zeit u. ä.						
	Reichweite	12.6	23.4	17.2	13.1	9.1	3.0
	Index[2])	100	167	128	102	76	29
	Korrelation/Varianz[3]): +0.99/35.5						
2	Auto- und Sportzeitschriften, wie z. B. ADAC Motorwelt, Auto Motor Sport u. ä.						
	Reichweite	22.2	35.1	30.2	23.7	15.3	6.9
	Index[2])	100	142	127	104	72	38
	Korrelation/Varianz[3]): +0,99/31,7						
3	Frauenzeitschriften, wie z. B. Brigitte, Für Sie, Petra u. ä.						
	Reichweite	11,8	19.8	13.9	12.9	8.9	6.1
	Index[2])	100	151	110	107	79	63
	Korrelation/Varianz[3]): +0,97/20,6						
4	Überregionale Abonnement-Zeitungen, wie z. B. FAZ, Welt u. ä.						
	Reichweite	11.5	24.3	12.9	12.8	9.4	4.8
	Index[2])	100	190	105	109	86	51
	Korrelation/Varianz[3]): +0,92/27.0						
5	Haus- und Wohnzeitschriften, wie z. B. Das Haus, Schöner Wohnen u. ä.						
	Reichweite	11.9	23.9	13.9	11,6	8.6	9.0
	Index[2])	100	180	109	96	76	92
	Korrelation/Varianz[3]): +0,81/19,1						
6	Aktuelle Illustrierte, wie z. B. Stern, Quick, Bunte u. ä.						
	Reichweite	24.2	28.8	28.4	26.5	23.2	10.7
	Index[2])	100	107	109	107	100	54
	Korrelation/Varianz[3]): +0,77/19,4						
7	Regionale Abonnement-Zeitungen, wie z. B. Hamburger Abendblatt, Frankfurter Rundschau u. ä.						
	Reichweite	50.8	60.4	57.2	50.0	46.4	41.8
	Index[2])	100	107	105	96	96	100
	Korrelation/Varianz[3]): +0,72/4,1						
8	Modezeitschriften, wie z. B. Burda Moden u. ä.						
	Reichweite	6.7	6.3	7.8	6.7	6.0	5.0
	Index[2])	100	85	109	99	94	92
	Korrelation/Varianz[3]): +0.03/7,1						
9	Programmzeitschriften, wie z. B. Hör zu u. ä.						
	Reichweite	58.9	59.0	62.3	59.8	61.7	47.2
	Index[2])	100	90	99	99	110	98
	Korrelation/Varianz[3]): −0,59/4,5						
10	Radio						
	Reichweite	76.0	76,1	75.8	77,9	73,1	75,7
	Index[2])	100	90	93	100	101	121
	Korrelation/Varianz[3]): −0,91/9,4						
11	Unterhaltende Wochenzeitschriften, wie z. B. Neues Blatt, Neue Post u. ä.						
	Reichweite	11.1	9,5	9,4	11,6	12,1	13,2
	Index[2])	100	76	79	101	113	144
	Korrelation/Varianz[3]): −0,97/22,1						
12	Kaufzeitungen, wie z. B. Bild, Express u. ä.						
	Reichweite	33.9	24,3	32.9	34,1	37.0	34,5
	Index[2])	100	64	91	99	114	124
	Korrelation/Varianz[3]): −0,98/13,9						
13	Fernsehen						
	Reichweite	83.9	72,1	83.8	84.2	86.3	83.8
	Index[2])	100	77	93	98	108	122
	Korrelation/Varianz[3]): −099/10.7						

Quelle: RA 80 des Studienkreises für Tourismus, durchgeführt von MARPLAN, und eigene Berechnungen
[1]) Definitionen vgl. Tabelle 1
[2]) [3]) Methodische Erläuterungen siehe Anhang

Quelle: Schneider (Medienplanung) 3.

Anmerkungen zur Berechnungsmethode von Anhang 13:

Da Mediennutzung (also Reichweite) generell mit der Reisehäufigkeit positiv korreliert, sollte man von einem „idealen" Werbeträger verlangen, daß er dieses allgemeine Niveau noch übertrifft. Beispiel: In der Zielgruppe 1 liegt die generelle Mediennutzung um 11 Prozent über dem Durchschnitt der Gesamtbevölkerung (vgl. Tabelle 2). Man wird eine Mediengattung positiv einstufen, wenn deren Reichweite in dieser Zielgruppe **mindestens** 11 Prozent über dem Durchschnitt liegt. Die Programmzeitschriften haben eine Gesamtreichweite von 58,9 Prozent (vgl. Tabelle 3). Wären sie ein „idealer" Werbeträger, so mußte ihre Reichweite in der Zielgruppe 158,9 Prozent × 1,11 = 65,4 Prozent betragen. Tatsächlich liegt die Reichweite von 59 Prozent um ein Zehntel unter diesem erwarteten Wert – folglich ergibt sich ein Index von 90 (59 Prozent, geteilt durch 65,4). Fazit: Die Programmzeitschriften erreichen in der attraktiven Zielgruppe 1 nicht das Durchschnittsniveau. Korrelationskoeffizienten und Varianzen (Standard-Abweichungen) werden auf Basis der so ermittelten Indexreihen nach den üblichen Methoden berechnet. Zur Bestimmung der Standard-Abweichungen wurden die Indizes mit den Fallzahlen gewichtet.

---

[1] entspricht Gruppe 1 und 2 in Tabelle 1
[2] Auflistung der 13 Gattungen vgl. Tabelle 3
[3] Zielgruppendefinition vgl. Tabelle 1
[4] Der Begriff Reichweite wird im folgenden für den Anteil der Regelmäßigkeit und häufigen Nutzen einer Mediengattung verwendet.

Quelle: Schneider (Mediennutzung) 4.

LITERATURVERZEICHNIS

Aderhold, P.: (Marketing) Das Marketing von Städtekurzreisen, Kopenhagen 1976

Adler, L.: (Symbiotic Marketing) Symbiotic Marketing, in: Harward Business Review, Nov./Dec. 1966

Alkjaer, E.: (Fremdenverkehrswerbung) Fremdenverkehrswerbung in: Behrens, K.Chr. (Hrsg.) Handbuch der Werbung, Wiesbaden 1970

Alkjaer, E.: (Probleme) Probleme der Image-Forschung im Reisemarkt, in: Gesellschaft für Marktforschung (GfM), 14. Jg., Heft 2, 1968

Allport, G., Postman, L.: (Psychology) The Basic Psychology of Rumor, in: Schramm, W. (Hrsg.) The Process and Effects of Mass Communication, Urbana (Illinois) 1960

Andreae, T.V.: (Kooperation) Die zwischenbetriebliche Kooperation als Marketingstrategie, Diss. St. Gallen 1976

Andritzky, K.: (Operationalisierbarkeit) Die Operationalisierbarkeit von Theorien von Konsumentenverhalten, Berlin 1976

Angehrn, O.: (Erfolgsanalyse) Erfolgsanalyse und Erfolgskontrolle im Marketing, in: Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH) (Hrsg.) Unternehmung und Markt, Systemtheoretische und prognostische Betrachtung zu Marketing und Distribution, St. Gallen 1978

Armanski, G.: (Tage) Die kostbarsten Tage des Jahres, Massentourismus - Ursachen - Formen - Folgen, Berlin 1978

Arndt, J.: (Mund-zu-Mund-Werbung) Mund-zu-Mund-Werbung, in: Specht, K.G., Wiswede, G. (Hrsg.) Marketing-Soziologie, Berlin 1976

Atkins, R.C.: (Control) The Control Process of Short-term Memory, in: Scientific American, 225 / 1971

Bader, G.: (Preispolitik) Zur Preispolitik des Hotelbetriebes unter besonderer Berücksichtigung seiner Beherbergungsfunktion, Diss. München 1977

Bauer, R.A.: (Konsumentscheidungen) Konsumentscheidungen als Risikoverhalten, in: Specht, K.G., Wiswede, G.(Hrsg.) Marketing-Soziologie Berlin 1976

Bänsch, A.: (Verkaufspsychologie) Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, Stuttgart 1977

Bänsch, A.: (Einführung) Einführung in die Marketing-Lehre, 2. völlig neubearb. und stark erweit. Aufl., München 1982

Bauer, H.: (Internationale Marketingkooperation) Internationale Marketingkooperation, Düsseldorf 1975

Bäumel, C.: (Nichtreisende 1981) Nichtreisende 1981, in: Das Reisebüro, Nr. 8 / 1982

Behrens, G., Hartmann, K.:	(Werbepsychologie) Werbepsychologie, Paderborn und München 1977
Behrens, G.:	(Lernen) Das Lernen von Werbebotschaften in Lernstufen, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 2 / 1975
Behrens, K.Chr.:	(Absatzwerbung) Absatzwerbung, Wiesbaden 1963
Behrens, K.Chr.:	(Marktforschung) Demoskopische Marktforschung, Wiesbaden 1961
Beier, U.:	(Abbau) Zum Abbau einseitiger Informationen in der Konsumwarenwerbung, in: Die Unternehmung, Nr. 29 / 1975
Belz, Ch.:	(Förderung) Förderung des Lerntransfers in der überbetrieblichen Weiterbildung von Marketing-Führungskräften, Diss. St. Gallen 1981
Benisch, W.:	(Kooperationsfibel) Kooperationsfibel, Bergisch Gladbach 1973
Berelson, B., Steiner, G.A.:	(Verhalten) Menschliches Verhalten, Band 1, Forschungsmethoden - Individuelle Aspekte, 2. Aufl., Weinheim Berlin und Basel 1971
Bergmann, W.:	(Distributionskanäle) Stimmen die Distributionskanäle im Tourismusmarkt?, in: Verkaufsförderung im Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1975
Berlyne, D.E.:	(Conflict) Conflict, Arousel and Curiosity, New York, Toronto und London 1960; dt. Uebersetzung: Konflikt, Erregung, Neugier, Zur Psychologie der kognitiven Motivation, Stuttgart 1974
Bidlingmaier, J.:	(Kontrolle) Die Kontrolle des wirtschaftlichen Werbeerfolgs, in: Behrens, K.Chr. (Hrsg.) Handbuch der Werbung, Wiesbaden 1970
Bidlingmaier, J.:	(Kooperation) Kooperation im Handel, in: Tietz, B. (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974
Bidlingmaier, J.:	(Marketing 1) Marketing 1, Reinbek bei Hamburg 1973
Bidlingmaier, J.:	(Marketing 2) Marketing 2, 9. Aufl., Opladen 1982
Birkigt, K.:	(Verkaufsförderung) Verkaufsförderung, 2. Aufl., Hamburg 1971
Bleile, G.:	(Einfluss) Der Einfluss der Konjunktur auf den Tourismus in der Bundesrepublik Deutschland, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, 31. Jg., Nr. 1 / 1976
Bleile, G.:	(Marketing-Strategien) Marketing-Strategien im Fremdenverkehr, in: Das Reisebüro, Nr. 11 /1978

Bleile, G.:	(Wettbewerb) Gemeinsam in den Wettbewerb, in: Das Reisebüro, Nr. 6 / 1983
Blümle, E.-B.:	(Führungsprobleme) Führungsprobleme kooperativer Gruppen im Handel, in: Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH) (Hrsg.) Unternehmung und Markt, Systemtheoretische und prognostische Betrachtung zu Marketing und Distribuation, St. Gallen 1978
Böcker, F., Thomas, L.:	(Marketing) Marketing, Stuttgart und New York 1981
Böhler, H.:	(Konsumententypologien) Der Beitrag von Konsumententypologien zur Marktsegmentierung, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 37 / 1977
Bohle, E.J.:	(Marketing-Planung) Marketing-Planung der Schweizer Reiseveranstalter, Exploratorische Studie und Ansatz zu einem Marketing-Planungssystem, Zürich 1980
Boos, W.:	(Sicht) Pauschalarrangements als Verkaufshilfe für den Schweizer Tourismus? - Aus der Sicht eines regionalen Verkehrsverbande, Referat vom 22. Mai 1980 an der Arbeitstagung des Institutes für Fremdenverkehr an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1980
Bourne, F.S.:	(Einfluss) Der Einfluss von Bezugsgruppen beim Marketing, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.) Marketingtheorie, Köln 1972
Bredenkamp, J., Wippich, W.:	(Lern- und Gedächtnispsychologie) Lern- und Gedächtnispsychologie, Band 2, Stuttgart, Berlin, Köln und Mainz 1977
Breuer, N., Bromann, P.:	(Leerlauf) Leerlauf der Systeme? Unzureichende Informationsbasis für Marketing-Entscheider, in: Absatzwirtschaft, Nr. 8 / 1983
Burkart, A.J., Medklik, S.:	(Tourism) Tourism, Past, Present and Future, London 1974
Burre, H.:	(Informationsquellen) Informationsquellen bei der Planung der Urlaubsreise, in: Das Reisebüro, Fachbeilage zu: Der Fremdenverkehr, Nr. 9 / 1977
Classen, W.:	(Trend) Wo ist denn der Trend? in: Das Reisebüro, Nr. 9 / 1983
Clauss, G. et al.:	(Wörterbuch) Wörterbuch der Psychologie, Stichwort: Lernen, Köln 1976
Coellen, S.:	(Reiseform) Reiseform: Veranstalterreisen, in: Das Reisebüro, Nr. 10 / 1979
Cohen, D.:	(Advertising) Advertising, New York, London, Sydney und Toronto 1972
Cox, D.F.:	(Risk Taking) Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Boston 1967

Dath, A.:	(Reisebüro-Marketing) Reisebüro-Marketing, Heidelberger Hochschulschriften, Reihe Fremdenverkehr, Band 2, München 1980
Dather, R.:	(Möglichkeiten) Möglichkeiten des verhaltenswissenschaftlichen Marketing im Tourismus, in: Haedrich, G. et al. (Hrsg.) Tourismus-Management, Berlin und New York 1983
Dather, R.:	(Ueberblick) Ein Ueberblick über Ansätze der psychologischen und sozialpsychologischen Tourismusforschung, in. Reisemotive - Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1981
Day, G.S.:	(Attitude Stability) Attitude Stability, Changeability, and Predictive Ability, in: Faley, J.H. et al. (Hrsg.) Consumer Behavior, Theory and Application, Boston 1974
Delhees, K.H.:	(Darstellung) Systemorientierte Darstellung des Kaufprozesses als Entwicklungshilfe des Marketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verkaufsforschung, Heft 4 / 1973
Delhees, K.H.:	(Motivation) Motivation und Verhalten, München 1975
Dichter, E.:	(Word-of-Mouth) How Word-of-Mouth Advertising Works, in: Harvard Business Review, 44, Nov. - Dez. 1966
Diller, H.:	(Verbesserungsmöglichkeiten) Verbesserungsmöglichkeiten der Verbraucherinformation durch Berücksichtigung verhaltenstheoretischer Erkenntnisse, in: Zeitschrift für Verbraucherpolitik, Nr. 1 / 1978
Dohmen, J.:	(Planung) Planung von Werbemassnahmen, in: Pflaum, D. et al. (Hrsg.) Praktisches Handbuch der Werbung, 2. Aufl., München 1979
Dorfmann, R., Steiner, P.O.:	(Advertising) Optimal advertising and Optimal Quality, in: Bass, F. et al. (Hrsg.) Mathematical Models and Methods in Marketing, Homewood Illionois 1961
Drucker, P.:	(Management) Management, New York 1973
Drucker, P.:	(Praxis) Praxis des Managements, München und Zürich 1970
Egler, J.:	(Verkaufsförderung) Verkaufsförderung für kleine Reisebüros, in: Verkaufsförderung im Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1975
Engel, J.F., Kolat, D.T., Blackwell, R.D.:	(Consumer) Consumer Behavior, New York 1968, neue Aufl. 1973
Eysenck, M.W.:	(Arousel) Arousel, Learning and Memory, Psychology Bulletin, Nr. 83 / 1976

Freter, H.:	(Marktsegmentierung) Marktsegmentierung, Stuttgart, Berlin, Köln und Mainz 1983
Geigant, F.:	(Standorte) Die Standorte des Fremdenverkehrs, München 1962
Gerber, B.:	(Tendenzen) Neue Tendenzen im Tourismus-Marketing aus der Sicht eines lokalen Kur- und Verkehrsvereins, in: Neue Tendenzen im Tourismus-Marketing, Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern, Heft 4, Bern 1982
Gerber, T., Seiler, B.:	(Jahresberichte) 73 Jahresbereichte von Verkehrsvereinen unter der Lupe, in: SVF-Bulletin, Nr. 2 / 1982
Grefe, R., Müller, S.:	(Beeinflussung) Interpersonale Beeinflussung durch "opinion leader", Die Entwicklung des opinion-leader-Konzepts und der Hypothese vom zweistufigen Kommunikationsprozess, in: Specht, K.G., Wiswede, G. (Hrsg.) Marketing-Soziologie, Berlin 1976
Grill, J.:	(Urlaubsmotivation) Urlaubsmotivation, Eine quantitative Motivanalyse, Diss. Salzburg 1968
Grimm, R.:	(Werbeträger) Die Werbeträger in der Bundesrepublik, in: Pflaum, D. et al. (Hrsg.) Praktisches Handbuch der Werbung, 2. Aufl., München 1979
Grochla, E.:	(Kooperation) Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht, in: Boettger, E. (Hrsg.) Theorie und Praxis der Kooperation, Tübingen 1972
Guilford, J.P.:	(Persönlichkeit) Persönlichkeit, Weinheim, Berlin und Basel 1971
Gutenberg, E.:	(Grundlagen) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 9. Aufl., Berlin, Heidelberg und New York 1966
Gutjahr, G.:	(Markt- und Werbepsychologie) Markt- und Werbepsychologie, Teil 1: Verbraucher und Produkt, Heidelberg 1972
Haedrich, G.:	(Werbung) Werbung als Marketinginstrument, Berlin und New York 1976
Hahn, H.:	(Meinungsmacher) Die Meinungsmacher unter den Urlaubsreisenden 1978, in: Das Reisebüro, Nr. 3 / 1980
Hahn, H., Hartmann, K.D.:	(Reiseinformationen) Reiseinformationen, Reiseentscheidung, Reisevorbereitung, Einige Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1973
Haldimann, H.R.:	(Logistik) Integrale Logistik, Zürich 1975
Hardell, R., zit in: Hagner, Chr.:	(Reisejahr) Ein ungewöhliches Reisejahr, in: Touristik aktuell, Nr. 51 / 1983

Hartmann, K.D.:	(Fremdenverkehrsplakate) Wie wirken Femdenverkehrsplakate? in: Reisemotive - Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Toruismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1981
Hartmann, K.D.:	(Gestaltung) Zur Gestaltung von Titelseiten bei Urlaubs-Katalogen und -Prospekten, in: Werbung im Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1973
Hartmann, K.D.:	(Psychologie) Psyschologie des Reisens, in: Hinske, N., Müller, M.J. (Hrsg.), Reisen und Tourismus, Trier 1979
Haseloff, O.W.:	(Probleme) Kommunikationstheoretische Probleme der Werbung, in: Behrens, K.Chr. (Hrsg.) Handbuch der Werbung, Wiesbaden 1970
Haseloff, O.W.:	(Wirkungsbedingungen) Wirkungsbedingungen politischer und werblicher Kommunikation, in: Haseloff, O.W. (Hrsg.) Kommunikation, Berlin 1969
Häusler, T.:	(Möglichkeiten) Möglichkeiten, Probleme und Grenzen des Einsatzes von Pauschalarrangements aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre bei Ambassador Service Hotels (ASH), Referat vom 22. Mai 1980 an der Arbeitstagung des Institutes für Fremdenverkehr an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1980
Heinen, E.:	(Determinanten) Determinanten des Konsumverhaltens - Zur Problematik der Konsumentensouveränität, in: Koch, E. (Hrsg.) Zur Theorie des Absatzes, Festschrift für Erich Gutenberg, Wiesbaden 1973
Heinen, E.:	(Zielsystem) Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
Helbling, A.:	(Aufgaben) Die markt- und gesellschaftlichen Aufgaben der Public Relations, in: Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH) (Hrsg.) Unternehmung und Markt, Systemtheoretische und prognostische Betrachtung zu Marketing und Distribution, St. Gallen 1978
Hensel, H.:	(Werbung) Werbung mit Prospekten, in: Der Fremdenverkehr, Nr. 7 / 1982
Herber, H.J.:	(Motivationspsychologie) Motivationspsychologie, Eine Einführung, Stuttgart, Berlin, Köln und Mainz 1976
Hermann, P.:	(Marketing) Marketing für Fremdenverkehr, Frankfurt 1977
Herrmann, T.:	(Lehrbuch) Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, 2. Aufl., Göttingen 1972

Hesse, K.P.:	(Gründe) Gründe für die Beanspruchung des Reisebüros, in: Das Reisebüro, Nr. 10 / 1983
Hill, W.:	(Marketing 1) Marketing Band 1, Bern und Stuttgart 1971
Hill, W.:	(Marketing 2) Marketing 2, 2. Aufl, Bern und Stuttgart 1972
Hochreiter, R., Arndt, U.:	(Tourismusindustrie) Die Tourismusindustrie, Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse, Frankfurt/M, Bern und Las Vegas 1978
Hoffmann, H.:	(Touristik-Marketing) Touristik-Marketing, in: Falk, B. (Hrsg.) Dienstleistungmarketing, Landsberg am Lech 1980
Hoffmann, H.:	(Ausflugsverkehr) Der Ausflusgs- und Wochenendverkehr in der BRD, DWIF-Schriftenreihe, Heft 28, München 1973
Hoffmann, H.-J.:	(Psychologie) Psychologie der Werbekommunikation, 2. neubearb. Aufl., Berlin und New York 1981
Hömberg, E.:	(Tourismus) Tourismus, Funktionen, Strukturen, Kommunikationskanäle, München 1977
Hörschgen, H.:	(Werbung) Der zeitliche Einsatz der Werbung, Stuttgart 1967
Howard, J.A., Sheth, J.N.:	(Theory) The Theory of Buyer Behavior, New York 1969
Hummer, H.:	(Marktsegmentierung) Psychologische Marktsegmentierung am Beispiel Urlaubsreisen, in: Marketing-Journal, Heft 1 / 1972
Hummrich, U.:	(Kommunikation) Interpersonelle Kommunikation auf Konsumgütermärkten. Erklärungsansätze und Steuerunmöglichkeiten, Wiesbaden 1976
Hundhausen, C.:	(Public Relations) Public Relations, Theorie und Systematik, Belrin 1969
Huth, R., Pflaum, D.:	(Einführung) Einführung in die Werbelehre, Stuttgart, Berlin, Köln und Mainz 1980
Hüttner, M.:	(Grundzüge) Grundzüge der Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 1974
Hüttner, M.:	(Informations- und Kaufverhalten) Zum Informations- und Kaufverhalten von Arbeitern, Bericht über eine empirische Untersuchung, Bremen 1977
Jacobi, H.:	(Werbestrategien) Planung der Werbestrategien, in: Behrens, H.Ch. (Hrsg.) Handbuch der Werbung, Wiesbaden 1970
Jacobi, J.:	(Brand Choice Behavior) Brand Choice Behavior as a Function of Information Load, in: Journal of Marketing Research, Februar 1974

Johansson, B.:	(Kreativität) Kreativität und Marketing, Die Anwendung von Kreatitivitätstechniken im Marketingbereich, Diss. St. Gallen 1978
Junk, H.:	(Werbeprogrammplanung) Optimale Werbeprogrammplanung,2. Aufl., Essen 1973
Kaas, K.P.:	(Diffusion) Diffusion und Marketing, Das Konsumentenverhalten bei der Einführung neuer Produkte, Stuttgart 1973
Kaiser, A.:	(Werbung) Werbung, Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, München 1980
Kanther-Zellmer, W.H.:	(Managementausbildung) Managementausbildung im Fremdenverkehr, Frankfurt und Bern 1976
Kapitza, R., Lingemann, J.:	(Messererfolgskontrolle) Messeerfolgskontrolle-Wissen was Messe-Besucher wollen, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9 / 1983
Karmasin, H.:	(Image) Das Image von Oesterreich als Reiseland, in: Marktforschung im Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1972
Karmasin, H.:	(Wahrnehmung) Die Wahrnehmung von Bildern in der Fremdenverkehrswerbung, in: Reisemotive - Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1981
Kaspar, C.:	(Fremdenverkehrslehre) Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss, 2. überarbeitete und ergänzte Aufl., Bern und Stuttgart 1982
Kaspar, C.:	(Ziele) Ziele und Strategien der Fremdenverkehrspolitik in der Schweiz, in: Haedrich, G., Kaspar, C., Kleinert, H., Klemm, K.: Tourismus-Management, New York und Berlin 1983
Kaspar, C., Kunz, B.R.:	(Unternehmensführung) Unternehmensführung im Fremdenverkehr, Eine Grundlage für das Management von Hotels und Restaurants, Sportbahnen und -anlagen, Reisebüros, Kur- und Verkehrsbüros, Bern und Stuttgart 1982
Katona, G., Müller, E.:	(Study) A Study of Purchase Decisions, in: Clard, L.H. (Hrsg.) Consumer Behavior, The Dynamics of Consumer Reaction, New York 1955
Kath, E., Lazarsfield, P.F.:	(Influence / Decatur Studie) Personal Influence (Decatur-Studie), London und New York 1964
Keller, A.:	(Durchführung) Die kooperative Durchführung der Werbung: in: Behrens, H.Chr. (Hrsg.) Handbuch der Werbung, Wiesbaden 1970
Kenkel, W.F.:	(Husband-Wife-Interaction) Husband-Wife-Interaction in Decision Making and Decision Choices, in: The Journal of Social Psychology, Vol. 54 / 1961

Kirsch, W.:	(Entscheidungsprozesse 1) Entscheidungsprozesse, Band 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
Kirsch, W.:	(Entscheidungsprozesse) Entscheidungsprozesse in Frag und Antwort, Wiesbaden 1973
Kirsch, W.:	(Kooperatives Marketing) Kooperatives Marketing selbständiger Unternehmen oder die Parabel von den Strassenräubern, in: Meffert, H. (Hrsg.) Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975
Kleinert, H.:	(Kommunikationspolitik) Kommunikationspolitik in: Haedrich, G. et al. (Hrsg.) Tourismusmanagement, Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, New York und Berlin 1983
Klix, F.:	(Information) Information und Verhalten, Bern, Stuttgart und Wien 1971
Klopp, H.:	(Urlaubsunterkünfte 1980/81) Urlaubsunterkünfte 1980/1981, in: Das Reisebüro, Nr. 7 /1982
Koch, A.:	(Werbung) Werbung und Public Relations, in: Trauth, P. (Hrsg.) Werbeleiter-Handbuch, München 1973
Koinecke, J., Wilke, M.W.:	(Vertriebspolitik) Moderne Vertriebspolitik, Der aktuelle Stand von Organisation - Konzeption - Motivation - Steuerung und Kontrolle, München 1978
Köring, D.:	(Mediaplanung) Marketingorientierte Mediaplanung, Bad Homburg 1971
Korndörfer, W.:	(Aufstellung) Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets, Stuttgart 1966
Kosiol, E.:	(Modellanalyse) Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jg., 1961
König, R.:	(Soziologie) Soziologie der Familie, in: König, R. (Hrsg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2, Stuttgart 1969
Koster, M.J.:	(Techniques) Techniques of identifying and evaluating Tourist Products, in: Wahab, S.: Managerial Aspects of Tourism, Alexandria 1976
Kotler, Ph.:	(Marketing) Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Studienausgabe, Stuttgart 1977
Kotler, Ph.:	(Marketing Decision) Marketing Decision Making, A Model Building Approach, New York, Chicago und San Francisco 1971

Krautter, J.:	(Marktsegmentierung) Zum Problem der optimalen Marktsegmentierung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1975
Krech, D., Crutchfield, R.S.:	(World) Perceiving the World, in: Schramm, W. (Hrsg.) The Process and Effects of Mass Communication, Urbana (Illinois) 1960
Krippendorf, J.:	(Delphi-Umfrage) Tourismus im Jahre 2010, Eine Delphi-Umfrage über die zukünftige Entwicklung des Tourismus in der Schweiz, 3. Aufl., Bern 1980
Krippendorf, J.:	(Dimension) Die ökonomische Dimension, in: Das Phänomen des Reisens, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Band 19, Bern 1982
Krippendorf, J.:	(Fehlentwicklungen) Fehlentwicklungen im Schweizer Tourismus, in: Referat der SFV-Jubliäumstagung vom 9. September 1982, Bern 1982
Krippendorf, J.:	(Marketing) Marketing im Fremdenverkehr, Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption, Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 7, Bern 1971
Kroeber-Riel, W.:	(Konsumentenverhalten) Konsumentenverhalten, 2. neu gefasste und wesentlich erweit. Aufl., München 1980
Kroeber-Riel, W.:	(Marketingforschung) Verhaltenswissenschaftliche Marketingforschung, in: Forschungsinstitut für Abstz und Handel (FAH) (Hrsg.), Unternehmung und Markt, Systemtheoretsiche und prognostische Betrachtung zu Marketing und Distribution, St. Gallen 1978
Kroeber-Riel, W.:	(Werbung) Werbung als Sozialtechnik, in: Der Verbraucher, Nr. 8 / 1972
Kronhuber, H.:	(Public Relation) Public Relation, Einführung in die Oeffentlichkeitsarbeit, Wien, Köln und Graz 1972
Kühler, P.:	(Fall) Der Fall Ambassador Service Hotels (ASH), in: Jahrbuch Verkaufsförderung '80, Heerbrugg 1980
Kühn, R.:	(Verkaufsförderung) Verkaufsförderung: Belebung oder Begräbnis des Marketing-Mix, in: Jahrbuch Verkaufsförderung '80, Heerbrugg 1980
Kulhavy, E.:	(Dienstleistung) Dienstleistung, in: Tietz, B. (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft (HWA), Stuttgart 1974
Krümmer, St.:	(Management) Strategisches Management im Bankbetrieb, Diss. St. Gallen 1983

Kupsch, P., Mathes, H.D.:	(Determinanten) Determinanten der Qualitätsbeurteilung bei langlebigen Gebrauchgütern, in: Jahrbuch der Abastz-und Verbrauchsforschung, Nr. 1 / 1978
Lazer, W., Bell, W.E.:	(Communications) The Communications Process and Innovation, in: Journal of Advertising Research, Nr. 3 / 1966
Leitherer, E.:	(Marktlehre 1) Betriebliche Marktlehre, Teil 1: Grundlagen und Methoden, Stuttgart 1974
Leitherer, E.:	(Marktlehre 2) Betriebliche Marktlehre, Teil 2: Die Aktionsbereiche, Stuttgart 1978
Leitherer, E.:	(Werbelehre) Werbelehre, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart 1975
Leu, W.:	(Lagebeurteilung) Lagebeurteilung, in: Aktions- und Werbeprogramm 1984 der Schweizerischen Verkehrszentrale, Zürich 1983
Lewin, K.:	(Feldtheorie) Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern und Stuttgart 1963
Linnert, P.:	(Verkaufsförderung) Verkaufsförderung im Marketing-Mix, in: Linnert, P. (Hrsg.) Handbuch der Verkaufsförderung, Hamburg 1973
Liver, J.:	(Marketing-Plattform) Die touristische Marketing-Plattform für Graubünden, 3. Aufl. Chur 1981
Magyar, K.M.:	(Mitarbeitersozialisation) Marketingbezogene Mitarbeitersozialisation, Zollikon 1980
Maleri, R.:	(Grundzüge) Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin, Heidelberg und New York 1973
Mazanec, J.:	(Strukturmodelle) Strukturmodelle des Konsumverhaltens, Wien 1978
Mazanec, J.:	(Voraussetzungen) Voraussetzungen rationaler Entscheidungsvorbereitung im Fremdenverkehr unter Rücksicht auf neuere Analyse-Methoden, in: Der Markt, Nr. 71 / 1977
Mc Guire, W.J.:	(Nature) The Nature of Attitudes and Attitude Change, in: Linzey, G., Aronson, E. (Hrsg.) The Handbook of Social Psychology, New York 1969
Meffert, H.:	(Marketing) Marketing, Einführung in die Absatzpolitik, 5. Aufl., Wiesbaden 1980
Meffert, H.:	(Fallstudien) Internationale Fallstudien aus Marketing und Werbung, Wanderbares Oesterreich, Münster und Hamburg 1980
Meffert, H.:	(Marketing/Management-Enzyklopädie) Marketing, in: Management-Enzyklopädie, München 1971
Meffert, H.:	(Medienverhalten) Medienverhalten und Mediennutzung der Konsumenten in der Bundesrepublik Deutschland, unveröff. Bericht einer Konsumentenbefragung, Münster 1976

Meindl, U.:	(Vorstellungen) Vorstellungen vom Urlaub und von Oesterreich, in: Reisemotive - Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1981
Meyer, W.:	(Image) Das Image von Dänemark als Urlaubsland, in: Reisemotive - Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V. (StfT), Starnberg 1981
Meyer, W.:	(Image Frankreich) Das Image von Frankreich als Urlaubsland, in: Reisemotive - Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1981
Müller, D.:	(Werbekonzeptionen) Werbekonzeptionen und Werbekonzeptionstests, in: Marketing-Enzyklopädie, Band 3, München 1971
Müller, H.H.:	(Marktvolumen) Das Marktvolumen der europäischen Herkunftsländer, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, Heft 4 / 1983
Mussler, D.:	(Reiseanalyse) Die Reiseanalyse als Grundlage für die Fundierung von Marketingkonzeptionen, in: Das Reisebüro, Nr. 8 / 1975
Naagtegaal, H.:	(Grundlagen) Grundlagen des Marketing, Wiesbaden 1972
Newton, D.M.:	(Communications Model) A Marketing Communications Model, in: Cox, F.C. (Hrsg.) Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Boston 1967
Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.:	(Marketing) Marketing, 11. unv. Auflage, München, Mannheim und Stuttgart 1980
N.N.:	(Fortschritte) Weitere Fortschritte in der Erforschung der Plakat-Kommunikationswirkung, in: Neue Zürcher Zeitung, 1./2. Oktober 1983, Nr. 229, Zürich 1983
N.N.:	(Märkte) Märkte, Informationen über die Werbeplanung: Tourismus, hrsg. von der Zentralen Anzeigen-Marketing, Axel Springer-Verlag, Hamburg 1974
N.N.:	(MIS) Marketing-Informationssysteme: Wege aus dem Datendickicht, asw-Report, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9 / 1981
N.N.:	(Verkaufsförderung) Verkaufsförderung heute und morgen, in: Verkaufsförderung '80, Heerbrugg 1980

Oeckl, A.:	(Handbuch) Handbuch der Public Relations, München 1964
Oerter, R.:	(Psychologie) Psychologie des Denkens, Donauwörth 1971
Oettle, K.:	(Finanzpolitik) Unternehmerische Finanzpolitik - Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966
Oettle, K.:	(Dienstbereitschaft) Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Linhardt, H. et al. (Hrsg.) Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, Stuttgart 1970
Opaschowski, H.:	(Psychologie) Zur Psychologie des Urlaubers, Im Spannungsfeld von Klischee und Konflikt, Normalität und Ausufern, in: Reisemotive -Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1981
Palda, K.S.:	(Analysis) Economic Analysis for Marketing Decision, Englewood Cliffs, New York 1969
Pawlik, K.:	(Wahrnehmung) Wahrnehmung und Lernen, in: Schriftenreihe 'Effektive Werbung', Nr. 5 Kommunikation und Wissenschaft, Karlsruhe 1973
Pflaum, D., Kunze, G.F.:	(Verkaufsförderung) Moderne Verkaufsförderung, München 1973
Pfohl, H.C.:	(Operationalisierung) Zur Operationalisierung des Marketing-Begriffs, in: Betriebswirtschaftliches Forschung und Praxis, Nr. 3 / 1973
Pivonas, G.:	(Tourismus) Tourismus im Kraftfeld der öffentlichen Meinung: Das Image des Tourismus, in: Werbung im Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1973
Poth, L.G.:	(Grundlagen) Grundlagen des Marketing, Darmstadt 1977
Poth, L.G.:	(Marketing-Management) Marketing-Management in Fallstudien, 2. überarbeitete und ergänzte Aufl., München 1976
Poth, L.G.:	(Werbung) Werbung als Marketinginstrument, in: Pflaum, D. et al.: Praktisches Lehrbuch der Werbung 2. Aufl., München 1979
Prahl, H.-W.:	(Freizeitsoziologie) Freizeitsoziologie, München 1977
Pümpin, C.:	(Führung) Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung, Schweizerische Volksbank, Nr. 76, Bern 1980

Pümpin, C.:	(Information) Information und Marketing, Informationssysteme als Führungsgrundlage, St. Gallen 1973
Pümpin, C.:	(Marketingplanung) Langfristige Marketingplanung-Konzeption und Formalisierung, Bern und Stuttgart 1968
Putschögl-Wild, A.M.:	(Untersuchungen) Untersuchungen zur Sprache, Durchgeführt an den Ferienkatalogen einiger deutscher Touristikunternehmen, Frankfurt 1978
Raffée, H., Silberer, G.:	(Grundkonzept) Ein Grundkonzept für die Erfassung und Erklärung des subjektiven Informationsbedarfs bei Kaufentscheidungen des Konsumenten, Bericht aus dem Sonderforschungsbereich 24 der Universität Mannheim, Mannheim 1975
Raffée, H., Schöler, M., Gabricke, K.:	(Informationsbedarf) Informationsbedarf und Informationsbeschaffungsaktivitäten des privaten Haushaltes, Teil III, Mannheim 1975
Richter, L.:	(Urlaubertypologien) Urlaubertypologien, Typologien als Methodik der Datenanalyse und Zielgruppendefinition, in: Reisemotive - Länderimages - Urlaubsverhalten, Neue Ergebnisse der psychologischen Tourismusforschung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1981
Rippel, K.:	(Grundlagen) Grundlagen der Werbung, in: Pflaum, D. et al. (Hrsg.) Praktisches Handbuch der Werbung, 2. Aufl., München 1979
Röper, W.:	(Werbung) Werbung für Markenartikel, Teil B, Frankfurt 1976
Roselius, T.:	(Consumer) Consumer Rankings of Risk Reduction Methods, in: Journal of Marketing, Nr. 35 / 1971
Rosenstiel, L.v., Ewald, G.:	(Marktpsychologie) Marktpsychologie, Band 1: Konsumverhalten und Kaufentscheidung, Stuttgart, Berlin, Köln und Mainz 1979
Rosenstiel, L.v.:	(Psychologie) Psychologie der Werbung, Rosenheim 1973
Rüttinger, B., Rosenstiel, L.v., L.v. Molt, W.:	(Motivation) Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens, Stuttgart 1974
Seiss, R.:	(Psychologie) Allgemeine Psychologie, Regensburg 1970
Silberer, G.:	(Warentest) Das Multi-Step-Flow-Konzept in der Massenkommunikationsforschung, Warentest, Informationsmarketing, Berlin 1979
Smith, S.: Brien, R., Stafford, J.:	(Marketing) Marketing Information System: An Introductary Overview, in: Smith, S. et al. (Hrsg.) Readings in Marketing-Information-System, Boston 1967

Spiegel, B.:	(Struktur) Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern und Stuttgart 1961
Schenk, M.:	(Publikums- und Wirkungsforschung) Publikums- und Wirkungsforschung, Tübingen 1978
Scherhorn, G.:	(Information) Information und Kauf, Empirische Analyse der Markttransparenz, Köln und Opladen 1964
Scherrer, A.P.:	(Phänomen) Das Phänomen der Mund-zu-Mund-Werbung und seine Bedeutung für das Konsumentenverhalten, Diss. Freiburg 1975
Scheuch, F.:	(Dienstleistungsmarketing) Dienstleistungsmarketing, München 1982
Schmidhauser, H.P.:	(Bedeutung) Bedeutung und Einsatz der touristischen Marktforschung, in: Institutsmitteilungen des Institutes für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Nr. 33, St.Gallen 1982
Schmidhauser, H.P.:	(Konjunkturabhängigkeit) Konjunkturabhängigkeit der Fremdenverkehrsnachfrage?, in: Institutsmitteilungen Nr. 24 des Institutes für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1976
Schmidhauser, H.P.:	(Marktforschung) Marktforschung im Fremdenverkehr, Bern 1962
Schmidhauser, H.P.:	(Problematik) Die Problematik von Pauschalarrangements als Verkaufshilfe für ein Land mit vorwiegendem Individualtourismus, in: Pauschalarrangements als Verkaufshilfe für den Schweizer Tourismus, St. Gallen 1980
Schmidhauser, H.P.:	(Reiseentscheid) Zu welchem Zeitpunkt entscheidet sich der Schweizer für sein Ferienziel, Referat anlässlich der Generalversammlung der Förderungsgesellschaft des Institutes für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen vom 31. März 1982, St. Gallen 1982
Schmidhauser, H.P,:	(Reisemarkt) Reisemarkt Schweiz 1978/79, So reisten die Schweizer 1978 und Ferienpläne 1979 - Ergebnisse einer Repräsentativumfrage, herausgegeben vom Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1979
Schmitz, H.:	(Renaissance) Renaissance mit neuen Inhalten, Teil 1, in: Werben und Verkaufen 1977, Heft 33
Schmoll, G.A.:	(Tourism) Tourism Promotion, Marketing Background, Promotion Techniques and Promotion Planning Methods, London 1977

Schneider, O.:	(Reisepreise) Der DRV will höhere Reisepreise, in: Touristik aktuell, Nr. 49 / 1983
Schneider, U.:	(Mediennutzung) Mediennutzung von touristischen Zielgruppen, in: Das Reisebüro, Nr. 12 / 1983
Schoch, R.:	(Verkaufsvorgang) Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess, Winterthur 1969
Schulmeister, St.:	(Informationssystem) Neues Informationssystem für den Reiseverkehr, in: Der Fremdenverkehr, Nr. 5 / 1981
Schwarz, J.:	(Werbemillionen) Ueber die vergeudeten Werbemillionen in der Touristik-Branche, in: Werbung im Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1973
Schweiger, G.:	(Grundfragen) Grundfragen der Streuplanung, in: Kaiser, A.: Werbung, Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, München 1980
Stachowiak, H.:	(Denken) Denken und Erkennen in kybernetischen Modellen, New York und Wien 1965
Steffenhagen, H..	(Modelle) Modelle zur Aussendienstpolitik, in: Hansen, H.R. (Hrsg.) Computergestützte Marketingplanung, München 1974
Steiner, G.A.:	(Top Management Planung) Top Management Planung, München 1971
Stroschein, F.-R.	(Marketing) Marketing in der Praxis, hrsg. v. Stroschein et al.:Preissler, P.R., Landsberg am Lech 1982
Tietz, B.:	(Handbuch) Handbuch der Tourismuswirtschaft, München 1980
Tietz, B.:	(Marketing) Marketing, 1. Aufl., Tübingen und Düsseldorf 1978
Tietz, B.:	(Tourismus) Der Tourismus, Eine Analyse für die Bundesrepublik Deutschland 1960-1990, Hamburg 1980
Topritzhofer, E.:	(Kommunikation) Kommunikation in der Absatzwirtschaft, in: Tietz, B. (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974
Topritzhofer, E.:	(Modelle) Absatzwirtschaftliche Modelle des Kaufentscheidungsprozesses. Unter besonderer Berücksichtigung des Markenwahlaspektes, Wien 1974
Topritzhofer, E.:	(Modelle des Kaufverhaltens) Modelle des Kaufverhaltens, in: Hansen, R.R. (Hrsg.) Computergestützte Marketingplanung, München 1974
Triandis, H.C.:	(Einstellungen) Einstellungen und Einstellungsänderungen, Weinheim und Basel 1975

Trommsdorff, V.:	(Messung) Die Messung von Produktimages für das Marketing - Grundlagen und Operationalisierung, Köln, Berlin, Bonn und München 1975
Tschiderer, F.:	(Ferienortplanung) Ferienortplanung, Diss. St. Gallen 1980
Ulrich, H.:	(Unternehmenspolitik) Unternehmenspolitik, Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmungsführung," Band 6, Bern und Stuttgart 1978
Vaughn, R.:	(Werbewirkungsmodelle) zit. von: Braunschweig, E., Werbewirkungsmodelle - planungsgerecht? in: Vierteljahreshefte für Mediaplanung, Heft 1 / 1981
Vershofen, W.:	(Handbuch) Handbuch der Verbrauchsforschung, Band 1, Berlin 1940
Vester, F., Helser, v.A.:	(Sensitivitätsmodelle) Sensitivitätsmodelle, Frankfurt 1980
Viedebantt, K.:	(Gehversuche) Gehversuche in die schöne Welt, in: Die Zeit, Nr. 35, 25. August 1978
Vögele, S.:	(Dialog-Methode) Die Dialog-Methode für das Entwickeln und Gestalten erfolgreicher Direkt-Werbe-Aktionen, in: Direkt-Marketing-Fakten und Perspektiven für die 80er Jahre, Gütersloh 1980
Walterspiel, G.:	(Einführung) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels, Wiesbaden 1969
Walterspiel, G.:	(Typologie) Zu Berneckers Typologie der Tourismusbetriebe, in: Ender, W.A. (Hrsg.) Festschrift zu Vollendung des 70. Lebensjahres von o. Prof. Dkfm. Dr. Paul Bernecker, Wien 1978
Weinberg, P.:	(Entscheidungsverhalten) Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten, Paderborn und München 1981
Weinberg, P.:	(Produkttreue) Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden 1977
Weinhold-Stünzi, H.:	(Grundlagen) Grundlagen moderner Marketing-Konzepte, 4. Aufl., Uttwil und St. Gallen 1978
Weinhold, H.:	(Kreativitätsförderung) Kreativitätsförderung und Neuigkeitsprüfung, Vortrag an der Hochschule St. Gallen am 19. Mai 1967, St. Gallen 1967
Weinhold-Stünzi, H.:	(Marketing) Marketing in 12 Lektionen, Heerbrugg 1972
Weinhold, H.:	(Marketingkonzeption) Marketingkonzeption und Marketingkonzeptionstest, in: Marketing Enzyklopädie, Band 2, München 1974
Weinhold-Stünzi, H.:	(Marketingstrategie) Marketingstrategie, Langfristige Ziele und Verhaltensweisen im Markt, Die Orientierung, Nr. 72, Bern 1979

Weis, Ch.:	(Marketing) Marketing, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 3. überarbeitete und ergänzte Aufl., Kiehl 1982
Wells, W.D., Gubar, G.:	(Life Cycle Concept) Life Cycle Concept in Marketing Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 3, Nov. 1966
Werner, W.:	(Probleme) Probleme der Werbung für Reiseländer, in: Werbung im Tourismus, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1973
Wilkes, M.W., Grossklaus, R.H.:	(Wissen) Das moderne Wissen der Verkaufsförderung, München 1977
Wiswede, G.:	(Ansätze) Ansätze zu einer Theorie der Informations-Neigung, in: Specht, K.G., Wiswede, G. (Hrsg.) Marketing-Soziologie, Berlin 1976
Wiswede, G.:	(Motivation und Verbrauchverhalten, 2. Aufl., München 1973
Wolff, S.:	(Urlaubsreisen 82) Urlaubsreisen 1982, Einige Ergebnisse der Reiseanalyse 1982, Kurzfassung, Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg 1983
Wolter, A.:	(Copy-Strategie) Copy-Strategie - Messlatte der Werbung, in: Absatzwirtschaft, Nr. 11 / 1975
Wright, P.:	(Consumer) Consumer Choice Strategies: Symplifiying versus Optimizing, in: Journal of Marketing Research, Nr. 12 / 1975
Wurzbacher, G.:	(Leitbilder) Leitbilder gegenwärtigen deutschen Familienlebens, 4. Aufl., Stuttgart 1969
Zankl, H.L.:	(Voraussetzungen) Voraussetzungen der wirksamen Fremdenverkehrswerbung, zit. in: Zenhäusern (Fremdenverkehrswerbung) 1975
Zankl, H.L.:	(Public Relations) Public Relations, Leitfaden für die Unternehmens-, Verbands- und Verwaltungspraxis, Wiesbaden 1975
Zenhäusern, J.:	(Fremdenverkehrswerbung) Fremdenverkehrswerbung dargestellt am Beispiel schweizerischer Kur-und Verkehrsvereine, St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft Reihe Fremdenverkehr, Band 8, Bern und Stuttgart 1975
Zentes, J.:	(Grundbegriffe) Grundbegriffe des Marketing, Stuttgart 1983
Zieser, G., Greul, G.:	(Urlaub) Urlaub mit Kindern, Grundlagenstudie zum Problembereich "Familienferien", Wien 1980
Zolles, H., Ferner, F.K., Müller, R.:	(Marketingpraxis) Marketingpraxis für den Fremdenverkehr, Wien 1981
Zucker, W.H.:	(Reiseentscheidungsprozesse) Der Reiseentscheidungsprozess -eine Orientierung für die Kommunikationspolitik, in: Das Reisebüro, Nr. 1 / 1981

QUELLENVERZEICHNIS

ADAC e.V.:	Freizeit 2000, Eine Studie des ADAC über die die Tendenzen der Freizeitentwicklung und die Notwendigkeit einer verbraucherorientierten Freizeitpolitik, München 1980
Beratende Kommission für Fremdenverkehr des Bundesrates:	(Tourismuskonzept) Das schweizerische Tourismuskonzept, Grundlagen für die Tourismuspolitik, Bern 1979
Bundesamt für Statistik (BFS):	(Nachfrage) Die touristische Nachfrage der Bundesdeutschen in der Schweiz, Bern 1983
Bundesamt für Statistik (BFS):	(Tourismus 1982) Tourismus in der Schweiz 1982, Bern 1983
Burda GmbH, Offenburg:	Anzeigen-Preisliste Nr. 3 für 1983 für "Freundin-Sonderhefte", Offenburg 1983
Gesellschaft für Deutsche Sprache:	(Muttersprache) Muttersprache, in: Zeitschrift zur Pflege und Erforschung der Deutschen Sprache, Heft 3/4, Wiesbaden 1983, zit. in: Absatzwirtschaft, Nr. 11 / 1983
Infratest, 1982, zit. in:	Zentralausschuss der Werbewirtschaft, Werbung '83, Bonn 1983
Institut für Freizeitwirtschaft:	(Freizeitverhalten), Freizeitverhalten, Spiegelverlagsreihe "Märkte im Wandel", Band 11, Hamburg 1983
Kantonale Arbeitsgruppe touristisches Marketing:	(Marketing) Touristisches Marketing im Kanton Bern, Bern 1982
Kanton St. Gallen:	Fremdenverkehrsgesetz des Kantons St. Gallen vom 24.4.1971, Vollzugsverordnung vom 8.6.1971
Kanton Tessin:	Fremdenverkehrsgesetz des Kantons Tessin vom 19. November 1970, Vollzugsverordnung vom 28. Oktober 1971
Nielsen, A.C., Company, GmbH:	(Gebiete) Die Nielsen-Gebiete und ihre Bedeutung, Bonn 1981
Nielsen, A.C., Company, GmbH:	(Regionalstrukturen) Nielsen-Regionalstrukturen, Frankfurt 1981
SCOPE:	Institut für Markt- und Meinungsforschung, Gästebefragung Schweiz, Luzern 1983
Schweizerische Verzentrale (SVZ):	(Aktions- und Werbeprogramm 1984) Aktions- und Werbeprogramm 1984, Zürich 1983
Schweizer Hotelier-Verein:	(Handbuch) Handbuch der Kooperation in der Hotellerie: Möglichkeiten, Massnahmen, Beispiele, Bern 1973

Schweizer Hotelier-Verein (SHV):	(Hotel-Marketing) Hotel-Marketing, 1. Aufl., Bern 1983
Schweizerischer Fremdenverkehrsverband, Schweizer Hotelier-Verein, Bundesamt für Statistik:	(Tourismus in Zahlen) Schweizer Tourismus in Zahlen, Ausgabe 1983, Bern 1983
Schweizerischer Fremdenverkehrsverband:	Aparthotels - Entwicklung der Hotellerie auf neuen Wegen?, Bern 1980
Schweizerische Bankgesellschaft:	Die schweizerische Hotellerie, Branchenbericht der Schweizerischen Bankgesellschaft, Oktober 1982, Zürich 1982
Statistisches Bundesamt:	Statistisches Jahrbuch 1981 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1981
Stiftung Warentest:	(Verbraucher) Der kritische Verbraucher des Jahres 1976 - Ergebnisse demoskopischer Erhebungen der Stiftung Warentest, in: Jahresbericht 1976 der Stiftung Warentest, Berlin 1976
Wirtschaftsförderungsder Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft:	(Urlaubsgast) Der deutsche Urlaubsgast, sein Verhalten, seine Wünsche, Wien 1980
Zentralausschuss der Werbewirtschaft (ZAW)	(Werbung 83) Werbung '83, Bonn 1983
Zentralausschuss der Werbewirtschaft (ZAW):	(Rahmenschema) Rahmenschema für Werbeträger-Analysen, Bonn 1983

LEBENSLAUF

Am 4. Januar 1950 wurde ich als Sohn des Kaufmanns Walter Hagmann und seiner Frau Blanca, geb. Schneider, in Mosnang / Schweiz geboren.

Ab 1957 besuchte ich die Primarschule in Mosnang, von 1963 bis 1965 die Sekundarschule in Bütschwil. Im Frühjahr 1965 trat ich in das Mariannhiller-Gymnasium in Altdorf ein, wo ich im Jahre 1971 die Matura Typus B ablegte.

Im Anschluss daran übte ich bis Herbst 1972 eine Lehrtätigkeit an der Sekundarschule in Altdorf aus.

Im Wintersemester 1972/73 wurde ich an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften immatrikuliert. In den Jahren 1974 bis 1977 absolvierte ich Praktika beim Volkswirtschaftsdepartement des Kantons St. Gallen, bei der St. Gallischen Kantonalbank in St. Gallen und bei der Schweizerischen Verkehrszentrale in Zürich. Im Frühjahr 1979 schloss ich meine Studien an der Hochschule St. Gallen mit dem Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften (lic. oec. HSG) Fachrichtung Fremdenverkehr ab.

Seit Frühjahr 1980 bin ich als Schulleiter der Ortega-Fachschule für Touristik und Hotelsekretariat in St. Gallen tätig.

Im Sommer 1981 wurde mir von der Ludwig-Maximilians-Universität in München auf Antrag von Herrn Prof. Dr. Georg Walterspiel die Genehmigung zu Promotion erteilt. Seit Sommer 1981 bis Ende 1983 arbeitete ich meine Dissertation aus.

St. Gallen, im Februar 1984

Walter Hagmann